Университет Калгари

Горбачев-Фонд

(УКГФ)

Становление трудовых отношений в постсоветской России

(Социологический анализ пяти случаев российского менеджмента в сравнении с практикой Канады и Германии)

Москва. 2004

Исследование выполнено при финансовой поддержке Управления СИДА (Канада)

Редакционный совет: Джоан ДеБарделебен, С. Климова, В. Ядов.

Российские участники проекта: В. Ядов (руководитель проекта), Е. Данилова, О. Дудченко, З.Зарипова, К.Клеман, С. Климова, А. Мытиль, М. Тарарухина (Институт социологии РАН). В работе российской группы социологов принимала участие аспирантка факультета социологии университета Гумбольдта в Берлине Г.Найнхоффер.

Канадские участники проекта: проф. Дж. ДеБарделебен (руководитель), Т. Барткью, Г. Ди Джакомо, И. Галпе-Лагновска, К. Тарасова (Карлтонский университет).

В книге рассматривается состояние трудовых отношений на ряде российских предприятий, цитируются суждения занятых на них - от генерального директора до рядового рабочего. На основании данных, полученных с помощью социально-психологического теста Г.Хофштеда для выявления национальных особенностей культуры труда, показано, какие именно культуры менеджмента в других странах ближе традиционным особенностям российской производственной организации. Описывается также практика регулирования трудовых отношений в Канаде и Германии.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. Замысел, методология, методы, основные идеи и практический смысл исследования

Проблема. В современной России, которая осуществляет радикальные социально-экономические преобразования, неизбежно сталкиваются прежние и новые правила и практики трудовых взаимоотношений. Прежние отражают советское прошлое, новые призваны соответствовать рыночной экономике и демократическому устройству общества. Новый Трудовой кодекс (ТК) был принят лишь в 2002 году, спустя более десяти лет с начала экономических реформ и утверждения многообразия форм собственности. И все это время значительную часть сферы трудовых отношений регулировал Кодекс законов о труде, принятый еще в годы советской власти и во многом не соответствовавший социально-экономическим реалиям. Вместе с тем за это же десятилетие был принят целый ряд прогрессивных законов, которые существенно облегчали работникам защиту своих прав: закон о профсоюзах и гарантиях их деятельности, о коллективных трудовых спорах, и другие.

На волне перестройки были созданы альтернативные (свободные) профсоюзы, а прежние советские преобразованы в Федерацию независимых профсоюзов России (ФНПР), членами которых до сего времени могут быть (и фактически являются) представители работодателя, от дирекции до цеховой администрации. Фактически установилась система всевозможных гибридных структур – использование "старых форм в новых ролях"[1].

Реформистки ориентированный российский менеджмент предпринимает попытки внедрить западноевропейскую систему организации и управления производством, включая управление персоналом. Однако известно, что традиционно сложившаяся культура труда и трудовых отношений существенно влияет на эффективность имплантации иностранных образцов. Своеобразие национальных моделей менеджмента стало предметом многочисленных исследований, результаты которых свидетельствуют об их существенных различиях[2].

---

[1] Станицкис Я. Посткоммунизм – явление тайны // Социологические исследования. 2002. № 1. С. 17.

[2] Clarce S. (ed) Management and Industry in Russia: Formal and Informal Relations in the Period of Transition. Aldershot, 1995. Burawoy M., Krotov P. The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining // American Sociological Review, vol. 57. 1992. Радаев В. О некоторых чертах нормативного поведения новых российских предпринимателей// Мировая экономика и международные отношения. 1994. №4. Рывкина Р.В. Экономическая культура как регулятор функционирования и

Задачи проекта состояли в том, чтобы описать на основе литературы, прямого наблюдения, интервью с наемными работниками и менеджерами, экспертами в данной области: (а) каково реальное состояние практики трудовых отношений на российских предприятиях; (б) в какой мере действующие законодательные акты фактически применяются в отношениях между работниками и администрацией, и насколько распространены неформальные, законом не предусмотренные взаимоотношения между ними; (в) какая модель, образец трудовых отношений и их регулирования оптимальна в России на данный момент и какой вариант западноевропейской системы трудовых отношений (вследствие их установленных различий) более близок социально-культурным особенностям России.

Уже известное о предмете исследования и что из этого следует. Российские участники проекта имели богатый опыт исследований в данной области, начиная с советских времен.[3] В конце 90-х г.г. они провели исследование на ряде промышленных предприятий под углом зрения солидаризации наемных работников в условиях рыночной экономики и необходимости конкурировать на рынке труда[4].

За последние годы было опубликовано немало вполне добротных результатов социологических исследований российских и западных авторов на основе чаще всего кейс-стади (т.е. глубокого изучения ситуации на конкретных предприятиях)[5].

Министерство труда и социального развития совместно с Институтом труда последние десять лет ведут мониторинг социально-трудовой сферы, который содержит анализ данных федеральной государственной и ведомственной статистической

развития экономики/ Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология экономической жизни: Очерки теории. Новосибирск, 1991. Шершенева Е.Л., Фельдхофф Ю. Культура труда в процессе социально-экономических преобразований: опыт эмпирического исследования на промышленных предприятиях России. СПб: Петрополис, 1999.

[3] Человек и его работа /Под ред. А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.А. Ядова. М.: Мысль, 1967. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. М.: Аспект-Пресс, 2003.

[4] Солидаризация в рабочей среде. /Под ред. В.А. Ядова. М.: ИС РАН, 1998.

[5] К изучению общественных проблем труда в России первой половины 90-х годов: субъекты и объекты социально-трудовых отношений /Ред. коллегия: Гордон Л.А., Гимпельсон В.Е., Клопов Э.В.,. Комаровский В.В., Кабалина В.И. М.: Институт мировой экономики и международных отношений. 1996. Тукумцев Б.Г. Социально-трудовые отношения в контексте государственных интересов // Социально-трудовые отношения: состояние и тенденции развития в России. /Под ред. Е.Ф. Молевича и Б.Г.Тукумцева. Самара, 1999. Мироедов А.Н., Эйдельман Я.Л. Социально-трудовые отношения в свете перспектив развития экономики //Социально-трудовые отношения: состояние и тенденции развития в России /Под ред. Е.Ф. Молевича и Б.Г.Тукумцева. Самара, 1999.

отчетности, результатов выборочных статистических и социологических обследований предприятий разных отраслей. Эти материалы свидетельствуют о следующем:

Единообразия правил и практик трудовых отношений нет и реально быть не может в силу различий по отраслям производства (и сферы обслуживания), вследствие глубокой "анклавизации" России, где наряду с мегаполисами своей жизнью живет так называемая глубинка, вследствие различий этнических и региональных культур и традиций и т.д.

Формальные, законом установленные правила трудовых отношений повсеместно переплетаются с неформальными, часто межличностными отношениями между рабочими и руководством.

Работники наемного труда в подавляющем большинстве на данный момент не видят какого-либо института, представляющего их интересы в отношениях с работодателем: массовые опросы указывают на полное недоверие официальным профсоюзам.

В конфигурациях системы управления (менеджмент) имеют место все известные её формы: автократическая, клановая, иерархическая, бюрократическая.

Из этого вытекает, что в нашем проекте необходимо концентрировать внимание на двух вопросах:

Вопрос первый: при каких правилах функционирования трудовых отношений достигается лучший эффект конкурентоспособности предприятия?

Вопрос второй: можно ли сформулировать некоторые оптимальные "рамочные" требования к организации трудовых отношений, которые должны соблюдаться с учетом специфики отрасли, предприятия, местных условий?

Понятие "правила трудовых отношений". Под правилами трудовых отношений мы имеем в виду: (а) правила найма рабочей силы, (б) порядок и правила оплаты труда, (в) режим рабочего дня и рабочей недели, порядок оплаты отпусков, (г) правила разрешения трудовых споров или конфликтов[6].

Теоретические предпосылки. Во-первых, мы опираемся на теорию неоинституционалистов (Р.Кроуз, Д.Норт, Э.Гидденс)[7], которая отрицает принцип стабильности социальных институтов, но утверждает как норму их постоянное

---

[6] Более обстоятельно определение трудовых отношений как они вписаны в систему социальных и производственных см. "К изучению общественных проблем труда в России первой половины 90-х годов: субъекты и объекты социально-трудовых отношений"/ Цит. выше. С.6 – 14.

изменение. Большое значение теория придает неформальным нормам и практикам, регулирующим отношения между людьми (в нашем случае - трудовые отношения), и акцентирует внимание на субъектах, обладающих разным социальным ресурсом для утверждения выгодных им норм и правил. Отсюда вопрос: кто составляет эти сильноресурсные группы, устанавливающие правила трудовых отношений? И в каком направлении можно ожидать изменений в составе такого рода групп, общностей, корпораций? В рамках этого подхода мы обратились к "теории становления правил" шведского социолога Тома Барнса, где детально рассматриваются механизмы возникновения и поддержания правил именно в сфере трудовых и деловых взаимодействий[8].

Во-вторых, мы используем концепцию и методики Герда Хофштеда[9], показавшего, что единые know how, принятые транснациональной корпораций, по-разному адаптируются в разных культурах. Отсюда вопрос: каковы те наиболее важные отличия российской культуры (традиций) в сравнении с западноевропейской, которые следует учитывать в оптимизации системы управления на производстве и в трудовом законодательстве.

Отбор предприятий для исследования. Изучение трудовых отношений на конкретном предприятии позволяет выявить их неповторимую целостность - ту самую специфику, в которой (мы уже знаем из литературы и прошлых своих исследований), проявляется их огромное разнообразие. Мы исходим из того, что унификация правил трудовых отношений принципиально невозможна (допустимы лишь "рамочные" требования). Следовало выяснить, насколько широки эти рамки, насколько они соответствуют требованиям трудового законодательства.

При отборе предприятий мы руководствовались следующими требованиями: (а) это должны были быть предприятия с большой численностью занятых (сотни работников), не семейного типа, но такие, где работают "обычные российские люди"; (б) по возможности разной формы собственности: (в) явно успешные на рынке; (г) значимые для экономики России, от эффективности работы которых зависит

---

[8] В частности см. Норт Д. Институты и экономический рост: историческое введение // THESIS. 1991. Т. 1. Весна. Вып. 2; Burns T., Flam H. The Shaping of Social Organization. Beverly Hills: Sage, 1987.

[9] Geert Hofstede. Cultures and Organisations. London:HarperCollinsBusiness,1994; [9] G.Hofstede. Cultures consequences. International differences in work-related values. London: Sage Publications.1984.

благополучие других сфер производства и благополучие региона; (д) где нет гендерного единообразия (только мужской или только женский персонал); (е) где интересы рабочих желательно, представлял бы не один профсоюз; (ж) находящиеся в разных регионах страны.

Все эти требования, кроме пунктов "б" о форме собственности и "в" по критерию успешности на рынке продукции выполнены. Было обследовано пять крупных машиностроительных заводов (характеристики предприятий см. в разделе "Траектории постсоветских изменений на обследованных предприятиях").

Фактически обследованные предприятия были приватизированы по второму варианту (контрольный пакет у коллектива). Дальнейшая судьба этого пакета складывалась по-разному. В некоторых случаях большая часть акций было скуплена сторонними собственниками, в других – высшей администрацией завода и чиновниками соответствующего министерства. Стоит подчеркнуть, что процесс трансформаций (в том числе и отношений собственности, и трудовых отношений) на данных предприятиях пока не завершен, его результаты отчасти существуют лишь в тенденции, будут развиваться в заданном направлении, если сегодняшняя логика проводимых на ряде наших объектах преобразований не изменится под влиянием внешнего импульса (например, изменение конъюнктуры рынка) или замена высшего руководства.

Что касается успешности отобранных предприятий, то, как выяснилось при близком знакомстве с их деятельностью, в выборку попали и определенно малоуспешные. Возможно, что это и к лучшему.

Насколько представительны полученные данные. Социально-экономическая ситуация на обследованных предприятиях вполне типична для машиностроительной отрасли в 2001-2002 годах. В целом отрасль выглядит как средняя: основные экономические показатели здесь ниже, чем в топливно-энергетических отраслях и металлургии, но выше, чем в лесной, легкой, химической.

Кризис 1998 года и девальвация рубля привели к тому, что продукция отечественного машиностроения стала пользоваться спросом, заменив собою резко подорожавшее иностранное оборудование. Рост производства в машиностроении, обеспеченный слабым рублем, не мог быть продолжительным. Его темпы стали снижаться (со 110% в 2001 г. до 102% в 2002 г.). В начале 2003 г. снижение темпов

роста производства в отрасли продолжалось. К 2003 году доля машиностроения в ВВП составляла 19,5%, что в два раза меньше, чем в странах Европы[10].

Наиболее депрессивные направления в отрасли – станкостроение, строительно-дорожное, коммунальное, тракторное и сельскохозяйственное машиностроение. Лучше развивается тяжелое, энергетическое, нефтяное машиностроение, зависящее от инвестиционной активности топливно-энергетического комплекса. Проблемы машиностроителей мало отличаются от проблем остальных предприятий перерабатывающей промышленности: изношенные фонды, недостаток оборотных средств, высокие налоги, отсутствие квалифицированных кадров, градообразующий статус большинства предприятий и как следствие этого статуса – невозможность оставить без работы сотни тысяч людей.

Ситуация на обследованных нами предприятиях выглядит примерно так же, как и в соответствующей подотрасли машиностроения в статистике. Самые стабильные показатели экономического роста у первого завода, который относится к подотрасли железнодорожного машиностроения, где в январе 2003г. объем производства составил 150% по сравнению с январем 2002 г. Наименее благополучным оказался пятый завод. Это завод относится к подотрасли станкостроения, которая в целом по стране переживает не лучшие времена: объем производства в январе 2003 г. здесь составил всего 68,5% по сравнению с январем 2002 г.[11]

Заработная плата работников машиностроения в декабре 2002 г. в среднем составляла 4955 руб. - существенно меньше, чем в нефтедобывающей (23445 руб.) и газовой (19833 руб.) промышленности, но больше, чем получают занятые в деревообрабатывающей, лесной, легкой промышленности, на производстве строительных материалов[12].

Численность работников в отрасли росла, но несколько меньшими темпами, чем объем производства, что может быть косвенным свидетельством роста производительности труда [13]. Однако эти показатели – средние, включающие оборонный комплекс. По оценкам экспертов, в гражданском секторе машиностроения за последние два года физический объем производства снижался.

---

[10] Социально-экономическое положение России в 2002 г. М.: Госкомстат, 2002, т. XII, С. 18.
[11] Там же. С. 21.
[12] Там же. С. 62-63.
[13] Всероссийский мониторинг социально-трудовой сферы. М.: Мин. Труда и социального развития, 2001 г. С. 126.

Организация и методики сбора информации. Для описания процессов становления новых трудовых отношений на предприятиях использовалась стратегия "кейс-стади". Сущность её заключается в том, чтобы путем детального, с использованием комплекса социологических процедур, изучения нескольких случаев вскрыть глубинные процессы, протекающие в данной общности. Главными являются качественные методы (глубинные интервью, анализ документов). Количественные методы (тестирование, анкетирование) использовались для решения вспомогательных задач. Здесь выносится за скобки вопрос о степени распространенности выявленных особенностей трудовых отношений, что компенсируется детальностью их описания и анализа. Этой задаче соответствует и принцип создания инструментария.

Несмотря на то, что особые путеводители интервью были созданы для всех категорий работников предприятия, исследователи могли отступать от плана беседы, фокусировать её только на каком-то специфическом факте, если рассказчик оказывался носителем уникального, но важного для осмысления ситуации опыта. По ходу работы полученная информация обсуждалась, вносились коррективы в путеводитель интервью, а по окончании сбора данных на том или ином предприятии обсуждалась общая ситуация. В случае разногласий мы искали компромиссное или согласованное решение по спорным проблемам. Такая процедура, называемая "триангуляцией",[14] позволяла проверять выводы и наблюдения, корректировать ведение полевых работ.

Выводы, полученные из бесед-интервью, проверялись по письменным источникам (изучались материалы по истории предприятия, его экономические показатели, анализировалась структура управления, кадровая статистика, тексты коллективных договоров, многотиражек). Всего на пяти предприятиях получено 110 интервью высших администраторов, лидеров профорганизаций, линейных руководителей (начальники цехов, мастера), бригадиров, рабочих.

Были использованы думские документы по подготовке нового Трудового кодекса. Анализировалась реакция профсоюзов разного типа на эти документы. Наконец, состоялись беседы (интервью) с экспертами: депутатами Государственной Думы, ответственными сотрудниками Министерства труда, профсоюзными лидерами. Промежуточные итоги проекта обсуждались на семинаре клуба "Полития" с участием

---

[14]Термин «триангуляция» используется здесь по аналогии с геодезическим термином: установление трех реперных точек позволяет геодезистам аккуратно фиксировать ландшафт на карте.

видных предпринимателей и политических консультантов президентских и правительственных структур.

В рамках анализа проблемы национально-культурных особенностей российских трудовых отношений впервые в российской практике было проведено исследование по тесту Хофштедта (518 чел.) с охватом трех категорий работников: из высшей администрации, начальники цехов и мастеров, рабочих и бригадиров[15].

И последнее. Читатель найдет в книге многочисленные фрагменты из прямых рассказов рабочих и управленцев. Это не придуманные описания того, как складывалась реальная производственная жизнь в начале XX1 века в России – своего рода документ, оставляемый потомкам.

Что в будущем? Российская "модернизация вдогонку" в обсуждаемой здесь области породит немало "кентавров" западного и отечественного. Главное – и в этом мы видели свою профессиональную и гражданскую обязанности – найти если не образец, то хотя бы пример органичного сочетания наших традиций в сфере труда и трудовых отношений с вызовами, проистекающими из интеграции в глобальную экономику. Пусть читатель самостоятельно судит, есть ли такой пример.

[15] Copyright IRIC. Tilburg University. The Netherlands.

Раздел первый. Законодательное регулирование трудовых отношений в России, Канаде и Германии

Глава 1. Роль нового Трудового кодекса в регламентации трудовых отношений в России

С. Климова, К. Клеман

Социальные институты переходного периода производят своего рода "кентавры" законов и установлений. Часть из них адекватны рыночной экономике, часть – наследие СССР. Из этого вовсе не следует, что прошлое должно быть полностью отброшено. Теории переходного периода утверждают *прагматику* новых правил и смешение в них прежних и новых норм.[16] Принятый Государственной Думой в 2002 году (спустя десяток лет после начала рыночных реформ) Трудовой кодекс (ТК) – пример такого рода.

Исследования российских социологов свидетельствуют, что устойчивым феноменом пореформенной России являются многочисленные нарушения прав граждан. Так, Т.И. Заславская и М.А. Шабанова констатируют, что доля работников, чьи трудовые права нарушались за последние два-три года, составляет (по данным опросов) не менее 60-65%[17]. И эксперты, и рядовые граждане связывали с принятием нового Трудового кодекса надежды на сокращение неправовых практик в сфере труда. По данным опроса, проведенного Фондом "Общественное мнение" 12 – 13 мая 2001 года, подавляющее большинство респондентов (59%) считали, что КЗоТ устарел и его необходимо изменить.

С момента принятия кодекса прошел год, и сейчас уже можно говорить о том, что многие его новации ухудшают положение наемных работников и уводят в тень трудовые отношения в практическом правоприменении.

Права профсоюзов

В соответствии со статьями 29,30, 31, 37 нового ТК, легитимным представителем интересов работников признается лишь профсоюз большинства, или, как сказано в Кодексе, “иной выбранный орган”, если профсоюза большинства на предприятии не существует. А если есть первичная организация ФНПР, иной представительный орган не определяется. Эта норма явно содействует традиционным

---

[16] Например: Станицкис Я. Посткоммунизм – явление тайны // Социологические исследования. 2002. № 1. С. 19. или Strimska Z. Change and Stagnation in Soviet-type Societies. A theoretical framework for analysis // Working papers of PAN. Study. 1989. № 15-16. P. 25.

[17] Заславская Т., Шабанова М. Проблема институционализации неправовых практик в сфере труда. //Куда идет Россия. М.: 2002. С. 137.

профсоюзам, которые формально числят в своем составе большинство работников, но абсолютно не пользуются у них авторитетом, поскольку не выполняют (и не могут выполнять по определению) функции защиты их интересов. Социологи говорят, что профсоюзы пользуются поддержкой не более 20% работников, остальные убеждены в их полной зависимости от работодателя[18].

Новый ТК, таким образом, усиливает позиции организаций, фактические функции которых - не представлять интересы наемных работников перед владельцем предприятия, а выполнять лишь задачи социально-бытового обслуживания, как это и было в нерыночной советской экономике.

Распространена практика, когда председатель профкома получает зарплату из кассы предприятия. Через бухгалтерию завода собираются и взносы для профкомитета. Есть и другие формы косвенной зависимости. Естественно, председатель профкома не может не быть лояльным к администрации (работодателю) и администрация рассчитывает на лояльность профбоссов, в частности, при заключении коллективного договора.

В ряде стран, где действует несколько профсоюзов, на предприятиях функционирует представительный орган работников, ведущий переговоры с предпринимателем, куда все подразделения избирают своего уполномоченного (представителя) независимо от профсоюзной принадлежности. В Италии, например, этот орган называется Camera di Lavoro, т.е. ”Совет труда”, аналогично и в Германии – "Трудовой совет" (Betreibsrat). Российские рабочие, с которыми нам приходилось беседовать, тоже признают необходимость собственных организаций: *"Они нужны, но вне профсоюза. К профсоюзу доверия нет"*. В соответствии с новым ТК, работники могут, конечно, создавать свои организации, но в этом нет смысла, потому что единственным субъектом переговоров согласно закону выступает "профсоюз большинства" (как правило, входящий в ФНПР). Он удерживает своих членов, убеждая их, что все выплаты из Фонда социального страхования могут производиться только его членам. Нам довелось присутствовать на инструктаже, который проводил председатель профкома одного из предприятий с профоргами. Он говорил прямым текстом: *"Путевки на санаторное лечение – только членам профсоюза. Да, это не по правилам. Но остальные пусть обращаются в администрацию, мы их обслуживать не*

[18] Репрезентативный опрос населения России, проведенный Фондом "Общественное мнение" 12 мая 2001 г. Аналогичные данные получены самарскими социологами. См., напр., Бочаров В. Институционализация договорных трудовых отношений на предприятиях. //Социологические исследования. 2001. №7. С. 63-68.

обязаны". При этом председатель, видимо, забыл, что сам получает зарплату не из профсоюзных взносов, а из кассы предприятия.

Как показывает практика, там, где профсоюз большинства переосмысливает свое положение и начинает действительно бороться за права работников, работодатели очень быстро понимают, что нужно лишить его распределительных функций, и тем самым ослабить. Что касается малочисленных профсоюзов, то после принятия нового ТК им стало сложнее отстаивать права работников. Раньше работодатель должен был согласовывать свои решения с соответствующим профсоюзом, а сейчас *учитывает мнение* только "профсоюза большинства". Ему отдается приоритет по всем вопросам трудовых отношений, связанных с условиями труда, ведением коллективных переговоров, решением коллективных трудовых споров.

Однако и малочисленные (даже самые небольшие) профсоюзы находят возможности участвовать в коллективных переговорах. Есть разные варианты. В Ленинградской области, например, несколько профсоюзов, в том числе малочисленный, решили совместно вести коллективные переговоры, обратились к работодателю, тот согласился, создали соответствующую комиссию. А затем большой профсоюз принял решение в переговорах не участвовать и отозвал своих представителей из комиссии. Но орган-то уже создан, и в итоге в этой комиссии работает только профсоюз, объединяющий меньшинство. Эта история необычна. В большинстве же случаев в коллективный представительный орган небольшие профсоюзы попадают благодаря настойчивости своих лидеров, а также потому, что они, как правило, объединяют "рабочую аристократию", с которой работодатель не хочет ссориться. Кроме того, у них появился стимул бороться за численность, становиться сильными. Раньше такой потребности не было – существовали разные законодательные возможности отстаивать свои интересы перед работодателем. Сейчас им приходится наращивать свою численность, что далеко не просто.

Действенные профсоюзы, по сути, не могут объединять большинство работников, т.к. по своему изначальному смыслу - это объединения по профессиям, занятые в которых различаются по характеру и условиям труда, а, следовательно, и интересам.

Закон о профсоюзах, принятый в начале 90-х годов, и отмененный после вступления в силу нового ТК, предусматривал, что сам профсоюз волен определять собственную структуру. Хочет он создавать первичные организации или нет, намерен

ли входить в какие-то объединения (территориальные, отраслевые), или предпочитает действовать самостоятельно – это было право профсоюза.

Сейчас субъектом переговоров с работодателем может быть только первичная профсоюзная организация. Весь Трудовой кодекс пронизан идеей, что работников предприятия должна представлять именно она. Для ФНПР такая система идеальна, но для альтернативных профсоюзов она создает проблемы. Получается, что если работники создали профсоюз, не имеющий первичных организаций, в соответствии с ТК он не может быть стороной в ведении коллективных переговоров.

Понятие "первичная профсоюзная организация" пришло из структуры ВЦСПС. По нынешнему Закону работники не могут быть просто членами профсоюза, они члены первичной профсоюзной организации, структурного подразделения профсоюза. Если профсоюз действует на основании устава, может быть самостоятельным юридическим лицом, то первичная организация ему подчиняется, действует на основании регламентов, утвержденных профсоюзом, не имеет самостоятельного счета в банке.

К чему это приводит видно из следующего примера. В аэропорту Шереметьево существовали профсоюзы авиаработников, бортпроводников, летчиков. Первичные организации этих профсоюзов были в цехах аэропорта. Эти профсоюзы сотрудничали между собой в рамках предприятия, но единого руководства у них не было. Когда возникла проблема формирования единого представительного органа, оказалось, что если нет первичной профсоюзной организации *на предприятии*, то отдельные профсоюзы, которые там действовали, не могут вступать в переговоры с работодателем. Им нужно входить в какой-то профсоюз, и в его структуре становиться первичной организацией. Другой пример: Тюменский профсоюз лифтеров был вынужден реорганизоваться в "первичку" и войти в СОЦПРОФ, куда они в принципе входить не хотели.

Итак, законодатель закрепил ситуацию, когда отсутствуют организации, реально представляющие интересы наемных работников. Это чревато серьезными социальными конфликтами, причем их разрушительное влияние и на деятельность предприятия, и на экономику в целом будет тем сильнее, чем позже появятся такие организации. Как уже показал российский опыт, от стихийных выступлений страдают не те, кто не платит зарплату, а невинные люди, например, пассажиры поездов, застрявших на перекрытых бунтовщиками дорогах.

Коллективные договоры и соглашения

По новому ТК для ведения коллективных переговоров должен быть создан единый представительный орган с пропорциональным представительством (в случае, если на предприятии несколько первичек профсоюзов) и заключен единый коллективный договор (ст. 37 ТК). Прежде разные профсоюзы на предприятии могли заключать отдельные колдоговора. Как считают эксперты, столкнувшиеся с применением нового положения на практике, оно само по себе не является дискриминационным. Но проблема в том, что законодатель, отменяя возможность заключения отдельных колдоговоров, учитывающих специфику труда некоторых категорий работников, не предусмотрел обязательность учета этой специфики в общем колдоговоре. Вследствие этого стало сложно регулировать специфику труда части работников. Кроме того, если какая-то категория работников потребует оговорить свои условия, а большинство с ними не согласится, она будет вынуждена принять общие условия: единый договор распространяется на всех.

К чему это приводит на практике? Как правило, специального регулирования требуют особенности труда тех, кто занят на особо сложных или тяжелых работах. Часто это высококвалифицированные специалисты. Не имея возможности законно защитить свои права, они начинают прибегать к формам протеста, не предусмотренным законом. Подземные шахтерские забастовки и голодовки авиадиспетчеров, случившиеся в 2002 г. – тому пример.

Еще одна проблема связана с новацией, в соответствии с которой коллективный *договор заключается и при наличии разногласий, а несогласованные позиции становятся предметом коллективного трудового спора (ст. 40 ТК).* Колдоговор и протокол разногласий должны быть подписаны в течение трех месяцев с начала ведения переговоров. Это значит, что работодатель в ходе переговоров может вносить в текст коллективного договора несущественные моменты (например, о дисциплинарных взысканиях), тогда как принципиальные вопросы, касающиеся, скажем, размера заработной платы включаются в протокол разногласий. А протокол разногласий – это начало коллективного трудового спора. Законодатель, таким образом, ставит наемных работников перед выбором: либо начинать процедуру коллективного трудового спора, либо смириться с нарушения своих трудовых прав, либо прибегнуть к альтернативным формам протеста.

Кроме того, ТК не предусмотрел для профсоюзов права на ведение переговоров с работодателем по текущим вопросам организации труда, его условий, по

конфликтным ситуациям. Такое право и процедуры его реализации должны быть прописаны в законе, потому что сейчас работодатель вполне может отказаться обсуждать такие вопросы на основании того, что соответствующих пунктов нет в коллективном договоре.

Коллективный трудовой спор

Насколько новый ТК позволяет работникам отстаивать свои права в коллективном трудовом споре? В соответствии с законом "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности", принятым в декабре 1995 г., профсоюз мог самостоятельно выдвигать требования к работодателю (ст. 11, 14). Сейчас они должны утверждаться на собрании (конференции) работников (ч.2, ст. 399). Это значит, что отдельные группы работников, отличающиеся спецификой условий и характера труда, и объединенные в свой профсоюз, не имеют права начать коллективный трудовой спор. Более того: для этого нужно согласие большинства работающих на данном предприятии, а не только работников – членов какого-то профсоюза. Показателен в этом отношении случай с авиадиспетчерами аэропорта Шереметьево, которые не смогли разрешить свой коллективный трудовой спор, потому что по поводу выдвижения их требований следовало получить согласие двух третей всех работников организации (включая транспортных рабочих, контролеров, уборщиц и пр.) [19]. Авиадиспетчеры придумали "дни донора": все в один день шли сдавать кровь, после чего администрация обязана предоставлять им отгулы.

Новым ТК признается право на забастовку как средство разрешения коллективного трудового спора (ст. 398, 409). Под коллективным трудовым спором понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда; заключения, изменения и выполнения коллективных договоров и соглашений; отказа работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права.

Это значит, что забастовка солидарности или забастовка с требованием признать права профсоюза незаконна**.** Вот как пояснил нам эту ситуацию один из специалистов Министерства труда: *"Таких забастовок у нас в стране нет. На самом деле они есть,*

---

[19] Авиадиспетчеры не могли объявить коллективный трудовой спор, потому что их на предприятии меньше половины.

но официальных нормативных актов не существует. Забастовки солидарности и забастовки за признание прав профсоюза у нас нигде не прописаны. Они есть на Западе, там они прописаны. Это акция протеста. Чтобы выйти с такой акцией на улицу, еще надо у мэрии попросить разрешения".

Если человеку не выплачивают положенную зарплату больше 15 дней, он может остановить работу в индивидуальном порядке, предупредив об этом работодателя в письменном виде. В этом кроется как социальный, так и политический смысл нового закона: наемного работника в его протестных действиях стараются вывести из трудового коллектива, упреждают формирование чувства солидарности. На многих предприятиях люди вовремя не получают зарплату, но редко кто отважится на протест в одиночку.

В ст. 398 ТК содержится также указание на то, что забастовка – это временный добровольный отказ от работы. В решении об объявлении забастовки должна быть указана, в частности, ее предполагаемая продолжительность, иначе она может быть признана незаконной. Но забастовка объявляется не от хорошей жизни, и работники не могут знать, когда работодатель пойдет на уступки.

В России сложилась практика, когда работодатель при объявлении забастовки сразу же обращается в суд с требованием признать ее незаконной. Поскольку о забастовке его следует предупредить за десять дней, есть время и формальные возможности для получения выгодного администрации судебного решения.

Например, из норм ТК следует, что забастовка может быть признана незаконной, если в течение пяти дней с момента ее объявления не будет согласован минимум необходимых работ (ч.5, ст.412). Но процедуру согласования может затянуть и сам работодатель. На шестой день он обращается в суд и получает желаемое решение. ТК предусматривает, что если по перечню минимума необходимых работ согласие не достигнуто, этот перечень устанавливается решением органа исполнительной власти субъекта федерации (ст. 412). Но проблема в том, что для этих органов не предусмотрено участие в переговорах сторон с самого начала. *Фактически государство отстраняется от посредничества в переговорах между работодателем и наемными работниками.*

В целом ТК до такой степени усложняет процедуры и условия разрешения коллективных трудовых споров, что подталкивает наемных работников к применению незаконных действий, переводит конфликты в неправовое поле. По оценке одного из

экспертов-юристов, *"новый кодекс рассчитан на работодателей, ориентированных на получение быстрой прибыли с последующей ликвидацией производства"*.

Регулирование заработной платы

В современной России значительную долю людей, живущих за чертой бедности, составляют так называемые новые бедные – те, кто трудится, но получает зарплату, на которую нельзя прожить даже очень скромно.

Законодатели, отмечая достоинства нового ТК, чаще всего упоминают ст. 236 – ответственность за невыплату заработной платы. Это действительно немного облегчает ситуацию. Работник получает право приостановить работу и потребовать выплаты компенсации через суд. Но процент компенсации крайне низок и начисляется очень редко. Скажем, если задержка составляет месяц, то процент в среднем 50 рублей; максимум – 500 рублей при очень большой зарплате. Несоразмерны труд, который надо затратить для хождения по судам, и те деньги, которые человек получит, если выиграет процесс (а выигрыш вовсе не гарантирован). К тому же работники не всегда склонны обращаться в суд, боясь репрессий со стороны администрации. Это положение ТК было бы действительно им на пользу, если бы работодатель начислял компенсационные проценты в бесспорном порядке. Тем не менее, новая норма уже используется, и во многих случаях успешно.

ТК узаконил натуральную форму оплаты труда, естественно, при согласии работника и с тем условием, что доля заработной платы, выплачиваемой в такой форме, не превышает 20% от ее общей суммы (ст. 131). Использовать для натуральной оплаты можно все, кроме спиртного, боеприпасов, наркотиков, и других видов продукции, оборот которых ограничен или запрещен. Данный параграф КЗОТ примечателен тем, что подразумевает доиндустриальные трудовые отношения и к тому же вызывает в памяти не столь давний период массовых задержек выплаты заработанных денег. Создается впечатление, что законодатели далеко не уверены, что наша экономика вновь не окажется в глубоком кризисе.

Наконец, ТК не устанавливает гарантированный минимум заработной платы на уровне текущего прожиточного минимума. Эту норму должен определять отдельный федеральный закон. Заработная плата на уровне, а то и ниже уровня прожиточного минимума приводит к тому, что разрушается кадровая база промышленности, на предприятия не идет работать квалифицированная молодежь. Уже сейчас многие из них испытывают острый кадровый голод. Снижаются объемы производства, при том норма прибыли хозяев может оставаться высокой, а зарплата работников – мизерной. В

результате значительная доля государственных ресурсов прямо или косвенно идет на помощь работающим беднякам (через пособия на содержание детей, на оплату жилищно-коммунальных услуг и т.п.).

Самим предприятиям часто не под силу организовать подготовку кадров нужной квалификации, возникает потребность найти формы аккумулирования средств, которые они могут направить на эти цели. Требуется вмешательство государства, но оно пока не нашло решения данной проблемы.

Регулирование рабочего времени

ТК формально подтверждает, что нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать сорока часов в неделю. Но ст. 97 устанавливает, что работодатель имеет право разрешить сотруднику (по его заявлению) работать в этой же организации по другому трудовому договору по иной профессии, специальности или должности вне нормальной продолжительности рабочего времени, в порядке совместительства. Продолжительность такой работы может достигать шестнадцати часов в неделю и четырех часов в день (ст. 98). Если учесть, что работодателю нетрудно добиться такого "добровольного" заявления работника, данная норма фактически увеличивает рабочее время. *И поскольку подобная занятость считается совместительством, работа не оплачивается как сверхурочная.* Такая практика широко распространена на заводах. Кроме того, по инициативе работодателя возможна и собственно сверхурочная работа. В целом для этого достаточно “письменного согласия”, чего опять-таки нетрудно добиться.

Наконец, как записано в ст. 93 ТК, “по соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного объема работ”. В данном случае тоже ухудшается положение наемных работников: раньше норма об оплате простоя по вине администрации в размере 2/3 тарифа (оклада) была жёстко фиксирована, и никакие соглашения не могли ее перечеркнуть; теперь работодатель получил возможность принудить работника отказаться от этих 2/3 по “соглашению о неполном рабочем времени”. Достаточно записать, что “при возникновении производственной необходимости работник может быть переведен на неполную рабочую неделю (день)”.

Индивидуализация трудовых отношений

Новый Трудовой кодекс пронизан логикой индивидуализации трудовых отношений. Это проявляется в том, что по многим распоряжениям работодателя требуется не согласие профсоюза, не соответствие коллективному договору, а личное согласие работника. Но работник заведомо слабее работодателя и, скорее всего, уступит руководству. Об этом законодатель не может не знать.

Косвенно способствует индивидуализации трудовых отношений и другая мера – расширение сферы законности срочных контрактов. Это создает условия для различия в правовом положении работников, нанятых по разным условиям, и соответственно препятствует солидаризации, усугубляет их раздробленность.

Наконец, термин "контракт" представлен в новом кодексе как синоним понятия "договор". Но в российской юридической традиции эти понятия отличаются. Контракт подразумевает покупку специфичных трудовых услуг на определенный срок и за определенные деньги, зачастую без каких-либо других прав. Один из экспертов-юристов считает это опасной тенденцией: "*Потому что подряд - это такая суб-трудовая форма. И действительно, новый ТК носит дух контракта, когда каждый должен определить свои условия труда*". Т.е. ТК открывает новые возможности для работодателей. Заключая индивидуальные контракты, они могут ставить свои условия, не вступая в конфликт с законом. Из этого тот же юрист делает вывод: "*Сфера трудового права переходит постепенно в гражданские правовые отношения*".

Отстраненная позиция государства

Имеется три уровня регулирования трудовых отношений – общегосударственный (трехсторонняя комиссия, законодательство), отраслевой (тарифные соглашения) и уровень компетенции предприятия (коллективный договор). Колдоговор фиксирует условия, в рамках которых должны быть приняты меры регулирования трудовых отношений на предприятиях. Коллективные договоры не могут ухудшить положение работников в соответствии с федеральным законодательством.

Государственное регулирование представляет собой большое достижение западного рабочего движения, поскольку на предприятии работники находятся один на один с работодателем, что уменьшает их возможность добиться выгодных условий коллективного договора. Заключаются хорошие колдоговора там, где действует мощный и активный профсоюз. Как правило, таких случаев крайне мало на Западе и

еще меньше в России. В любом случае акцент на низовом уровне регулирования увеличивает разброс в правовой ситуации по предприятиям.

ТК однозначно опускает уровень регулирования трудовых отношений вниз, при этом ставит минимальные рамки для администрации предприятий. Как говорит один из наших экспертов по праву, *"получаются свары на местах. Во-первых, работник не профессионал по праву, во-вторых, работодатель просто устанавливает правила, а работник вынужден под них подстраиваться"*.

Отстраненная позиция государства заявлена очень отчетливо. По новому ТК, органы государственной власти участвуют в регулировании трудовых отношений только на высшем уровне (через Российскую трехстороннюю комиссию) и в тех случаях, когда сами являются работодателями. На региональном и местном уровне органы власти исключены из системы социального партнерства, не обязаны участвовать в заключении тарифных соглашений (хотя без их участия соглашение часто теряет смысл).

В индустриально развитых странах, на которые пытается равняться Россия, государство является одним из трех (наравне с работодателями и наемными работниками) полноправных участников трудовых отношений. В России за последние годы установки государственных структур на равноправный диалог с профсоюзами и работодателями практически сошли на нет, государственный контроль в трудовой сфере резко ослаб. Существовавшие ранее органы, например, инспекция по охране труда, потеряли значительную часть своих контрольных и регулирующих функций, не приобретя новых. Ситуация не меняется к лучшему.

Государство, самоустранившись от участия в регулировании трудовых отношений, по меньшей мере, провоцирует появление ряда долговременных тенденций, негативно влияющих на экономическое и социальное развитие страны в целом.

Наемные работники в большинстве случаев не способны сообща отстоять свои интересы, и ТК ставит дополнительные препоны. Государство, поддерживая частный капитал в ущерб работникам наемного труда, действует вопреки своим интересам, когда позволяет собственникам наращивать норму прибыли, компенсируя затраты на воспроизводство рабочей силы из бюджета.

Многие специалисты обращают внимание на то, что сопротивление наемных работников приобретает в последнее время форму не открытых конфликтов (судебных процессов, забастовок), а форму саботажа, когда формально придраться не к чему, а

работа не идет или идет не так, как хотелось бы работодателю. Социологи отмечают, что установки на инициативу и ответственность в сфере труда снижаются[20].

Саботаж невозможен без создания системы теневых правил, когда, например, завышаются нормы времени, чтобы компенсировать низкие расценки, перекраивается профессионально-квалификационная структура подразделения, чтобы иметь возможность повысить работникам разряд и должность, и т. п. Почему нормировщик, мастер, экономист отдела труда и зарплаты на это идут? Потому, что рядовой работник для них "свой", а хозяин завода – "чужой". Они на той же стороне "барьера", им также приходится кормить детей на нищенскую зарплату. Но маленькие начальники вовсе не альтруисты. Дело в том, что при таких теневых правилах формируется персональная зависимость по принципу "ты мне, я – тебе". А это очень удобно: непосредственный руководитель знает, что он практически не услышит отказа, когда потребует от работника сделать что-то против правил (например, отработать подряд три смены).

Наемный работник, зависимый от произвола непосредственного начальника и хозяина предприятия, никак не может чувствовать себя равноправным партнером. Он *"жертва", "забитый жизнью работяга"* [21]. Естественно, что проявлять инициативу и сверхнормативную активность "*жалкие"* и *"бесправные"* не будут. Скорее наоборот - будут стараться по возможности обмануть *"угнетателя"*.

Теневые отношения, в конечном итоге, невыгодны не только государству и наемному работнику, но и работодателю, поскольку приводят к его зависимости от лояльности работников. Самый простой пример – работник, получающий нелегальную зарплату, может донести на обидевшего его хозяина в налоговые органы.

Вместе с тем государство и общество заинтересованы в социальной стабильности. Без ощущения стабильности люди не смогут строить долговременные жизненные планы, а инвесторы – вкладывать деньги в реальный сектор российской экономики. И работодатели, и работники, и представители государства, вынужденные эксплуатировать нормы неформального общения, становятся заложниками конъюнктуры, что порождает высокую степень неуверенности в партнерах, парализует возможность реализации долговременных проектов.

---

[20] А.Л. Темницкий. Трудовое поведение промышленных рабочих. //Социологический журнал. 2002. №2. С.88-89.

[21] Курсивом – из интервью с рабочими.

Глава 2. Система Трудового права и других законодательных актов, регулирующих трудовые отношения в Канаде

Т. Барткью

Законодательное регулирование

Основные правовые документы. Трудовые отношения в Канаде в значительной степени регулируются государством. Согласно Конституции, регулирование условий труда и обеспечение занятости относится к юрисдикции провинций. Однако благодаря различным нормам конституционного права некоторые сферы подпадают под федеральную юрисдикцию. В результате в десяти провинциях имеют место различные режимы регулирования (наряду с федеральным). Федеральное и провинциальное законодательство обычно не находятся в прямой зависимости или подчинении, т.е. существует немного правовых документов федерального уровня, которые ограничивали бы провинции в разработке собственных законов, регулирующих трудовые отношения.

Провинции имеют неограниченные узаконенные полномочия в рамках своей компетенции по регулированию трудовых отношений. В случае, когда предприятие на территории провинции, подпадает под федеральную юрисдикцию, действует федеральный закон. Очень мало ограничений спускается "сверху". Автономия провинциальных органов власти допускает некоторые различия в их законодательствах, хотя основные их положения опираются на федеральные законы. Это - следствие того, что в Канаде закон о труде первоначально принимался на федеральном уровне. Федеральная система в этом плане, преимущественно определенная "Актом Вагнера" (Wagner Act) от 1935 г. в США, впоследствии способствовала развитию и расширению нормотворчества в провинциях.

Наиболее важные правовые стандарты в этой области в целом одинаковы по стране. Законы различных юрисдикций и уровней устанавливают следующие правила.

1.Правила, регулирующие заключение и соблюдение *индивидуальных контрактов трудоустройства* между работодателем и работником. Различные формы такого рода регулирования обязаны включать определенные условия контракта независимо от самого соглашения между сторонами. *Примеры:* минимальные стандарты трудоустройства; минимальные по нормам гражданского права сроки предупреждения об увольнении; суммы компенсаций, например, по инвалидности; законодательство по правам человека. Эти правила обычно определяются как "закон о

трудоустройстве", и их следует отличать от правил регулирования коллективных трудовых отношений (последние описаны ниже и обычно определяются как "Закон о труде").

2. Правила относительно создания профсоюзов и развития отношений между ними и собственником (менеджментом). Здесь действуют две правовые нормы. Первая касается создания "представительного органа" работников и подлежит строгому соблюдению. Вторая – о государственной сертификации конкретного профсоюза как партнера по ведению переговоров для каждого представительного органа наемных работников.

3. Правила, регулирующие составление Коллективных соглашений между профсоюзами и работодателями, а также контроль за их соблюдением, внесение изменений и/или прекращение их действия.

4. Правила, определяющие содержание коллективных соглашений (обязательные арбитражные оговорки типичны в Канаде); нормы, регулирующие процесс первоначальных и повторных переговоров; определяющие составление первого коллективного соглашения посредством арбитража; устанавливающие порядок лишения профсоюзов сертификации; положения о создании союзов на принципе "справедливого представительства" от администрации и работников; ограничения по "жестким" акциям, включая забастовки и локауты.

Полномочия компаний. Здесь следует принять во внимание наличие различных уровней регулирования трудовых отношений, т.е. полномочия отдельной компании по установлению своих правил определяются конкретной ситуацией. Например, фирма, чьи работники не организованы в профсоюз, обладает большими полномочиями чем та, работники которой - члены профсоюза и заключили трудовое соглашение с работодателем. Фирмы, где профсоюзов нет, ограничены лишь условиями индивидуальных контрактов и нормами "Закона о труде". В остальном они вольны устанавливать правила на рабочих местах по своему усмотрению. Свобода менеджмента значительно ограничивается в случае, если предпринимаются попытки организовать профсоюз. Большинство работников имеют право такой самоорганизации и установлены меры их защиты, если менеджмент препятствует этому. Если же менеджмент заявляет о "несправедливости действий в сфере труда", то разрешить эту проблему призван арбитраж по трудовым спорам. Большинство законодательных норм предполагают официальное обращение с жалобой той стороной, в отношении которой

были совершены "несправедливые действия" (например, работниками, пытающимися самоорганизоваться в профсоюз).

При написании заявления на сертификацию профсоюза по законам многих провинций, включая Онтарио, "замораживаются" условия трудоустройства, что также предотвращает возможные попытки администрации воспрепятствовать созданию профсоюза. Такие попытки могут выражаться как в запугивании работников (например, ухудшением условий труда и трудоустройства), так и в позитивном давлении (обещания улучшить условия). После того, как профсоюз проходит сертификацию, на менеджмент фирмы накладываются еще большие ограничения. Условия и принципы трудоустройства остаются "замороженными" до тех пор, пока стороны не переходят на уровень санкционированной забастовки или локаута. Они обязаны вести переговоры, пока не будет заключено коллективное соглашение, даже если принято решение о проведении забастовки. Попытки менеджмента помешать переговорам или вести их непосредственно с работниками (минуя профсоюз) строго запрещены.

Достигнутые соглашения контролируются и проводятся в жизнь системой обязательного арбитража. Определенные условия коллективных договоров, как уже отмечалось, установлены законодательством, так что менеджменту фирмы ничего не остается, как принять данные условия, включая некоторые формы поддержки профсоюза и взносы в его кассу. “Rand formula” требует минимальной финансовой поддержки профсоюзов, что позволяет им взимать взносы с каждого работника, независимо от того, является ли он членом профсоюза или нет. Остается ряд проблем, не урегулированных в ходе переговоров; этот "вакуум прав" относится к ведению менеджмента.

В основном компании строго придерживаются наиболее важных правил. Один из примеров – запрет на проведение забастовок/локаутов во время действия Коллективного договора: внезапные забастовки в Канаде редки и обычно привлекают внимание СМИ. Арбитражи по трудовым спорам также считаются крайней мерой, но если доходит до этого, то решение арбитража часто приравнено к решению суда, а отказ от его исполнения ведёт к штрафам или лишению свободы.

Чем более важно правило для одной из сторон, тем вероятнее, что его соблюдение будет четко контролироваться другой стороной.

Особенности канадской модели трудовых отношений

Основные характеристики канадской системы трудовых отношений неоднозначны. Эти отношения не вписываются в стандарты некой "рыночной модели", а, скорее, определяются рыночными механизмами. Так, при проведении переговоров в частном секторе государство не играет особой роли в установлении уровней заработной платы, оставляя данный вопрос на рассмотрение сторон и на рыночные механизмы. Однако существуют более фундаментальные и формализованные правила, которые не позволяют применить категорию "рынок". Некоторые авторы отмечают повышение роли государства и его контроля над деятельностью профсоюзов за последние три десятилетия (Panitch and Swartz, 1993). Они считают, что канадская система перестала опираться преимущественно на консенсус сторон, и акцент сместился в сторону влияния государства. Оно всегда играло важную роль, контролируя сертификацию профсоюзов, структуру и динамику рынка труда, возможность работников организовываться в структуры, выгодные для государства (Svirsky, 1998). Поэтому при рассмотрении канадской модели важно понимание специфических форм государственного вмешательства в систему трудовых отношений.

Корпоративная культура. Наблюдаются различия в корпоративной культуре канадских компаний, определяющие неформальные отношения между работниками и менеджментом. Существуют фирмы, чья корпоративная культура коренится в зарубежных странах, в основном в США. Есть и крупные азиатские и европейские компании, преимущественно сохранившие свой подход к отношениям между менеджментом и работниками. Типичный пример - японские авто - производители (предприятия CAMI в провинции Онтарио). Многие фирмы предпринимают попытки улучшить отношения с работниками как некий элемент стратегии направленной в основном против их стремления организоваться в профсоюз. Есть несколько фирм, в значительной степени использующих политику патернализма. Широко известный пример – корпорация Dofasco, где нет профсоюзов, однако поддерживается уровень зарплат и других привилегий на уровне профсоюзных требований в сталелитейной промышленности.

Очевидны различия в корпоративных культурах фирм Онтарио и Квебека, определяемые тем, что экономика Квебека характеризуется относительно большим количеством фирм среднего и крупного бизнеса, тогда как в Онтарио - преимущественно крупные фирмы. В провинции Альберта сравнительно с другими

более высока культура менеджмента. Эта провинция считается наиболее консервативной. Здесь относительно крупный аграрный сектор, что определяет негативное отношение к профсоюзам. Экономика основательно зависит от ресурсного сектора, и, пользуясь этим, некоторые нефтяные компании прибегали к различным формам патернализма, стремясь предотвратить создание профсоюзов.

Следует также отметить, что отношения между менеджментом и работниками в большой степени могут зависеть от правовой и институциональной среды в законоустройстве. Томпсон (Thompson, 1995) приводит доказательства того, что иностранные фирмы, оперирующие на территории Канады, склонны действовать по местным правилам, сформировавшимся под влиянием здешней институциональной среды. Автор считает, что несколько крупных фирм США, выступавших против создания профсоюзов у себя в стране, занимали более лояльную позицию по данному вопросу в Канаде.

Представительство интересов работников. Имеется несколько институций, роль которых прежде всего зависит от наличия коллективного соглашения и охваченных им вопросов. В случае, когда работники не организованы в профсоюз и не стремятся его создать, у них нет рычагов влияния на работодателя, и они не представлены никаким уполномоченным органом для переговоров. На данном этапе, когда трудоустройство регулируется индивидуальными контрактами и Законом о труде, весомую роль играет прежде всего судебная система, - работники могут подать в суд на своих работодателей за нарушение условий контракта. Круг оспариваемых здесь вопросов весьма ограничен и сводится к тому, было ли предупреждение об увольнении в установленные сроки, является ли достаточной и законной причина увольнения, и т.п. Важную роль в представлении интересов работников играет арбитраж, наделенный правом выносить решения по минимальным условиям труда, правам человека, уровню компенсаций и др. Работник, как правило, должен сам обращаться в соответствующий арбитраж по трудовым спорам и выяснять, каковы его шансы выиграть дело. Он покрывает и расходы на правовую защиту (за исключением случаев, когда, чаще всего по финансовым причинам, он получает поддержку со стороны государства). Когда же работники организованы, арбитраж по трудовым спорам играет более весомую роль, так как полномочен внедрять в коллективные соглашения нормы трудового законодательства (право на вступление в профсоюз, защиту от вмешательства и запугивания со стороны администрации, дискриминации и т.д.).

После подписания Коллективного договора профсоюз является основным представителем интересов работников. От их имени выступает цеховой староста – обычно один из рабочих или служащих. Профсоюзы укомплектованы постоянным штатом, "деловыми агентами" для работы на предприятиях, фирмах в организациях. Предусмотрена возможность конфликта: работник имеет право подать жалобу на свой профсоюз в арбитраж. Причем, согласно канадскому законодательству, профсоюз несет ответственность перед каждым работником, независимо от того, является ли он его членом. Некоторые профсоюзы могут представлять работников, получивших травмы на производстве, добиваясь соответствующей их поддержки со стороны государства.

В недавнем времени в Онтарио возросли требования к информации, которая должна предоставляться профсоюзами. Серьезные разногласия между местными и национальными профсоюзами нередко оказываются на рассмотрении в судебной системе – в Канаде существуют арбитраж и судебные механизмы, контролирующие состояние дел непосредственно в профсоюзах.

Характер неформальных отношений менеджмента и работников. Теоретики менеджмента обычно считают очень важными различные типы отношений между работодателями и наемными работниками. Характер таких отношений во многом зависит не только от самих людей, но и от стратегических решений, принимаемых менеджментом. Очевидно, что фирмы могут следовать различным методам и философии управления. Если принять во внимание наличие профсоюзов во многих организациях и "угрозы" их появления в других, то безусловно ключевой задачей менеджмента является выбор стратегии по отношению к профсоюзам, что в значительной степени определяет характер трудовых взаимоотношений.

Интегративная теория трудовых конфликтов Уилера (Wheeler) предполагает, что организации, пытающиеся избежать создания профсоюзов, должны уделять серьезное внимание регулированию трудовых отношений: важно принять правила, пользующиеся поддержкой работников и установить систему эффективных коммуникаций. Там, где нет профсоюза, отсутствует и представительный посредник, а потому для работников особенно важны личные отношения с менеджментом: в случае конфликта с одним из руководителей ("начальников") снижается вероятность того, что работники смогут добиться удовлетворения своих интересов без значительных рисков.

При наличии профсоюза больше возможностей для решения конфликтов без прерывания контракта или других действий в ущерб интересам работников. Личные

взаимоотношения с руководителями заметно теряют свою значимость. Менеджменту, как отмечалось, запрещено законом напрямую вести переговоры с работниками относительно условий трудоустройства, и это создает определенную дистанцию между ними. Решающее значение приобретают отношения между профсоюзом и менеджментом. Уровень доверия и взаимоуважения определяет степень согласия или конфликтности в их отношениях.

На предприятиях и фирмах, где нет профсоюзов, следует говорить об "управлении трудовыми ресурсами" или "управлении персоналом". Распространение такой практики в целом продиктовано стремлением "начальства" снизить численность организованных в профсоюзы, подорвать саму необходимость в них. Одним из важных аспектов подобного управления является копирование и подмена функций профсоюза. Менеджмент предлагает работникам выгоды и привилегии, идентичные тем, которых добиваются профсоюзы.

Особенности правил в некоторых отраслях промышленности. Если говорить о правовом регулировании трудовых отношений в машиностроительной и других отраслях промышленности, то различий немного. Основные законодательные нормы применимы ко всему частному сектору. Государство участвует в установлении стандартов квалификации и лицензировании профсоюзов в данной отрасли так же, как и в других. Различия можно видеть в некоторых других отраслях. В одних, например, в аграрной промышленности, запрещены коллективные действия, включая ведение переговоров (в - Онтарио до принятия решения Верховным судом). В ряде отраслей установлены правила, ограничивающие забастовки. В некоторых сферах государственного управления забастовки строго запрещены, а в качестве механизма для разрешения возможных конфликтов предписан арбитраж. Немало случаев, демонстрирующих, что ограничение прав на забастовки - наиболее популярный инструмент разрешения споров в государственном секторе (Adell et al, 2001). Процент работников, организованных в профсоюзы, здесь значительно выше (70,1), чем в частном (17,6).

Примечательно, что основные принципы коллективных действий в частном секторе исходят от строителей. Строительная промышленность всегда характеризовалась высокой степенью организованности в профсоюзы, большой мере благодаря особым узаконенным правилам, содействующим регулированию трудовых отношений в этой отрасли. Во многих случаях закон позволяет создавать несколько представительных структур, в значительной степени централизованных. Рассматривая

строительную отрасль в общем контексте, следует отметить, что ведение переговоров с несколькими работодателями не особо поддерживается узаконенными принципами (за исключением законодательства ряда провинций). Даже в случаях, когда профсоюзы в состоянии организовать подобные переговоры, достигнутые соглашения опираются на взаимное добровольное согласие, и работодатели могут выйти из них без особых правовых затруднений.

Процедуры ведения переговоров

Законодательная база. Там, где нет профсоюзов, коллективные переговоры практически отсутствуют. По некоторым вопросам они могут вестись с ассоциацией работников, которая материально поддерживается работодателем. Данный процесс практически не урегулирован и потому относится к внутренним делам фирмы. Основные правила здесь – те, что установлены законодательством и индивидуальным контрактом. Очень редки случаи, когда нанимается специалист в данной сфере трудовых отношений для представления интересов работника (это относится, как правило, к высокооплачиваемым профессиям). Определенную роль в проведении переговоров в некоторых сферах - высокие технологии, финансы, менеджмент, право – могут играть организации по трудоустройству (частные службы занятости).

При наличии профсоюза стороны обязаны делать все возможное для достижения коллективного соглашения. На случай, если одна из них препятствует этому, установлены, как уже отмечалось, процедуры подачи жалобы: арбитраж может принудить сторону сменить тактику. Важно понимать, что стороны не ответственны за принятие какого-либо заранее заданного соглашения. Однако некоторые формы поведения при переговорах могут расцениваться как направленные на срыв подписания Коллективного договора. Это достаточно трудная задача для арбитража - вовсе не просто определить те или иные действия как неуместные.

Поскольку правовая система направлена на предотвращение несанкционированных коллективных акций в ходе переговоров, одним из механизмов разрешения спора является вовлечение в процесс переговоров посредника, в роли которого обычно выступает государственный служащий, эксперт в данной области. В Онтарио посредник подает отчет о том, что все правовые механизмы исчерпаны, и тогда спустя две недели стороны имеют право проводить забастовку или объявлять локаут. Существуют и другие ограничения на забастовки. Так, профсоюз обязан провести голосование среди своих членов. Несколько законодательных актов Канады

запрещают работодателям "заменять" бастующих работников (т.е. нанимать штрейкбрехеров).

Ключевые различия между описанной стандартной моделью, характерной для частного сектора, и другими подходами, которые применяются в государственных сферах, заключаются в определении допускаемых законом видов коллективных акций, механизмов разрешения споров и ограничений при проведении переговоров. Такие ограничения могут накладываться, скажем, на содержание переговоров по типам правил трудоустройства в государственном секторе (тогда как в частном могут оспариваться практически все вопросы, связанные с трудовыми отношениями).

Заменой "полноценной" забастовки может служить "ограниченная", когда в коллективной акции участвуют лишь вспомогательные работники. Но в принципе в большинстве сфер государственной службы (полиция, пожарная охрана) забастовки запрещены. Здесь в силу вступает арбитраж. Он поступает двояко: в одних случаях принимает во внимание позиции сторон и строит свое заключение с учетом ситуации и обстоятельств; а в других – выносит решение, беря за основу интересы одной из сторон.

Наконец, еще одна особенность правил, регулирующих переговорный процесс: во многих провинциях работники сохраняют за собой право после затяжной забастовки вернуться на рабочее место в организацию, против действий которой проводилась данная акция. Эти правила предотвращают прерывание контракта как следствие забастовки.

Государственный контроль. Часто профсоюзам сложно добиться своих целей в переговорах с работодателем, поскольку трудно убедительно доказать, что его поведение – это ничто иное, как ведение "жестких" переговоров. Опытные работодатели стремятся открыто не выражать свое нежелание подписывать коллективное соглашение, ибо это противоречит закону. Незаконными признаются все действия, явно направленные на срыв переговорного процесса. Если нарушения доказаны, арбитраж обязан применить санкции, например, принудить одну из сторон регулярно являться на переговоры. В редких случаях может быть вменено исключить из списка требований той или иной стороны один из пунктов, в других случаях - подписать коллективное соглашение на специальных условиях.

Существенно более серьезные санкции применяются в отношении незаконных забастовок и локаутов. Профсоюзы и работники могут быть признаны финансово ответственными за экономические потери работодателя. Людей могут принудить

вернуться на рабочие места, а в случае локаута – обязать работодателя разрешить уволенным приступить к работе. Отказ от выполнения судебного решения влечет за собой крупные штрафы или лишение свободы.

Концепция "гибкости" в трудовых отношениях. "Гибкость" предполагает, что ради достижения обоюдного согласия стороны могут отклоняться от существующих правил и принципов, особенно при действующем коллективном соглашении. Один из примеров - уступки со стороны профсоюза в период экономических трудностей работодателей с тем, чтобы помочь им в обновлении технологии и реорганизации. Некоторые исследователи отмечают меньшую склонность канадских профсоюзов к такого рода уступкам в сравнении с их коллегами в США (Chaykowski and Verma, 1992), что может быть связано с большей степенью их влияния на менеджмент. Заметим также, что канадские профсоюзы не пойдут на более серьезные уступки, чем установленные минимальными стандартами в законодательстве. А если и пойдут, то в обмен на выгодные для них и работников изменения в коллективном соглашении. Например, могут потребовать улучшения условий труда и гарантий от увольнения в обмен на уступки по части уровня зарплаты, и наоборот.

Немало подобных случаев было в Квебеке, где правительство посредством переговоров и субсидирования добивалось создания многих фирм, что впоследствии получило название "социальных контрактов". Социальные контракты обычно предполагают тесное взаимодействие менеджмента и профсоюзов. Значительная "гибкость" имела место в государственном секторе, для которого характерна наибольшая степень организации работников в профсоюзы.

Квебек – одна из провинций, которая налагает ограничения на право менеджмента во время забастовок или локаутов прибегать к использованию штрейкбрехерами. Он, правда, может привлечь свой управленческий персонал, нанятый с начала проведения переговоров, для выполнения функций бастующих - (Deom and Boivin, 2001). Такая мера наделяет профсоюзы большим влиянием в проведении переговоров и, по всей видимости, снижает степень насилия, связанного с забастовками. Еще одна отличительная особенность Квебека - возможность провинциального правительства распространять некоторые условия коллективного соглашения на всех работников (в том числе не членов профсоюза) и на все отрасли промышленности. В результате уровень зарплат изымается из конкурентной сферы,

что снижает конкуренцию и на рынке товаров. Данная система полагается на самоуправление, ибо исполнение решения возлагается на представителей сторон.

Трудовые переговоры в государственном секторе Квебека централизованы издавна. Согласно принятым здесь нормам значительная часть государственного сектора действует по двухрядной системе – в ходе переговоров обсуждаются вопросы местного и провинциального уровней. Забастовки могут проводиться в связи с проблемами провинциального уровня, а на местном - запрещены. Данная система централизует контроль по определенным аспектам трудовых отношений, забастовки принимают широкомасштабный характер, что побуждает к скорейшему разрешению спорных вопросов. Урегулирование проблем, вызвавших такого рода забастовку, рассматривается в Квебеке в качестве серьезной политической задачи правительства.

Наконец, следует отметить, что для Квебека характерна одна из наиболее развитых в Канаде схем капитальных инвестиций, производимых работниками. Федерация фондов трудовой солидарности в Квебеке владеет крупным капиталом и принимает сбережения как от своих членов, так и от общественности, а вкладчики, в свою очередь, получают налоговые привилегии. Согласно закону, Фонд обязан поддерживать определенный уровень инвестиций в фирмах малого и среднего бизнеса (Boivin and Deom, 1995).

Особенности законодательства относительно приватизированных предприятий. В отличие от российской практики, в Канаде в недавнем времени было приватизировано не много крупных предприятий. Имела место приватизация некоторых функций государства на общенациональном уровне; в некоторых законодательных актах ощущается давление на продолжение приватизации на муниципальном уровне. Примеры широкомасштабной приватизации государственных предприятий все же существуют: "Коронные Корпорации" (“Crown Corporations”), Air Canada, Petro Canada, and the Canadian National Railway. Хотя данные предприятия были основаны правительством, их менеджмент был организован по принципу частного сектора. Некоторые из них представляли собой лишь частичную монополию, а потому испытывали влияние частных компаний, производящих похожие товары и конкурентные услуги. В целом "Коронные корпорации" осуществляли свою деятельность, несколько дистанцируясь от государства и не ощущая серьезного вмешательства с его стороны. Что касается трудовых отношений, то здесь использовался в целом тот же подход, что и в частном секторе; работники имеют право организовываться в профсоюзы, и многие состоят в них.

Там, где было принято решение о приватизации ряда корпораций, специальные законы либо разрешали, либо запрещали профсоюзам продолжать представлять интересы работников. Некоторые правительства прекратили действие профсоюзов, чтобы повысить привлекательность предприятий для потенциальных частных инвесторов. Профсоюзы, однако, могли снова пройти сертификацию и возобновить свою работу уже при новой, частной форме собственности. Более распространенной практикой стало закрепление прав профсоюзов и после приватизации, т.е. без прерывания их деятельности. Стороны осознавали, что после приватизации уровень зарплат и привилегий не изменится (хотя изменения все-таки были), но вследствие рационализации следовало ожидать сокращения рабочих мест.

Общность и различия моделей трудовых отношений

В целом рассмотренные модели трудовых отношений имеют ряд идентичных характеристик, а различия незначительны. Неудивительно, что Закон о труде динамично развивался в Канаде на федеральном уровне в военное время и во многом следовал Американскому национальному акту трудовых отношений (“Wagner Act”) 1935 года. В дальнейшем американская модель подверглась изменениям в сторону меньшей государственной поддержки создания профсоюзов. Канадскую же систему часто называют "супервагнеризмом", поскольку основная концепция осталась неизменной, имели место лишь некоторые нововведения. Ключевые аспекты американской модели можно сравнить с практиками в Онтарио и Квебеке.

Основное свойство американской системы: она общенациональна, преимущественно регулируется федеральными органами, а значит профсоюзы для достижения своих целей должны обрести серьезную политическую поддержку на федеральном уровне. В целом можно сделать вывод, что бизнес в Америке в состоянии лоббировать свои интересы на федеральном уровне и продвигать коллективные соглашения, которые в первую очередь выгодны именно ему; многочисленные поправки к трудовому законодательству можно охарактеризовать как ослабление позиций наемных работников в пользу работодателя. Попытки реформирования в данной области при администрации Клинтона не привели к заметным изменениям.

Определенные институциональные правила в США серьезно ограничивают возможности работников организоваться в профсоюзы. Их создание занимает значительно больше времени, чем в Канаде. Сам процесс сертификации весьма непрост - требуется, например, провести предварительное голосование в поддержку представительных органов, лишь потом, появляется возможность приступить к

сертификации. Исследователи считают, что этим во многом объясняется заметно меньший охват профсоюзами американских работников, чем канадских (Weiler, 1983; Johnson, 2002). Еще одним весомым отличием являются так называемые законы о праве на труд в некоторых штатах Америки, позволяющие работникам принимать свое решение о членстве в профсоюзе, что снижает его обеспеченность (членские взносы могут быть нерегулярными и недостаточными). Различие состоит и в том, что американская система в большей степени зависит от правовых и судебных процедур, тогда как в Канаде рассматриваемые нами вопросы преимущественно решаются административным арбитражем. Судебное рассмотрение дел обычно приводит к значительным задержкам и высокой стоимости процесса, что является серьезной проблемой для работников и профсоюзов. Одним из последствий указанных различий скорее всего и является низкий процент организованности в профсоюзы американских работников частного сектора (менее 10% в США, около 18% в Канаде). Вместе с тем в обеих странах здесь наблюдается дальнейшее снижение[22].

Можно сказать, что различий между американской и канадской (за исключением Квебека) системами становится меньше, в основном это следствие растущей североамериканской рыночной интеграции, оказывающей весомое влияние на трудовые отношения в обеих странах. Некоторые провинции Канады (включая Онтарио и Британскую Колумбию) приняли поправки к трудовому законодательству в пользу менеджмента.

Североамериканская и европейская системы различаются по уровню централизации переговорного процесса, однако следует учесть, что эти различия - не обязательно следствие давних решений, действующих и сегодня. Скорее всего, они объясняются постоянной законодательной поддержкой государством такой централизации, как, например, в квебекской строительной индустрии, нежели доступностью и простотой процедуры сертификации. Существуют и фактические доказательства того, что высокая степень организации работников в профсоюзы в некоторых европейских странах, скорее, связана с участием профсоюзов в системе страхования по безработице, часто называемой “Ghent system” (Rothstein, 1992).

***

Итак, мы видим, что в Канаде существует хорошо развитая система правового регулирования трудовых отношений, направленная на сбалансирование интересов

[22] Более подробно об американской системе трудовых отношений см. (Gould, 1993).

наемных работников и работодателей. Есть некоторые отличия в практике регулирования трудовых отношений в различных канадских провинциях, в государственном и частном секторах экономики, в отдельных отраслях промышленности. Основные же принципы схожи. Лишь небольшая доля работников организована в профсоюзы, поэтому важную роль играют индивидуальные трудовые контракты. Мы видим, что требования профсоюзов по поводу оплаты и условий труда применяются и в компаниях, где профсоюзов не существует, а хорошо налаженные трудовые отношения предотвращают попытки его создать.

Канадская законодательная система предусматривает право работников на самоорганизацию, дает им возможность выбора представляющей их интересы организации и ограничивает полномочия менеджмента по предотвращению создания профсоюза. Правовые нормы трудовых отношений поддерживаются системой судов. Определены четкие и открытые правила для разрешения конфликтных ситуаций. Можно сказать, что в области трудовых отношений создано надежное правовое пространство. Работники имеют все возможности отстаивать свои интересы.

Глава 3. Германская модель социального государства в законах о трудовых отношениях

Г. Ди Джакомо

Конституционные гарантии и правовые нормы

Германская система трудовых отношений основана на принципе социального партнерства между профсоюзами, работодателями и государством. Обратим внимание на три чрезвычайно важных положения германской Конституции. Первое: параграф 3 статьи 9 устанавливает, что право образовывать ассоциации для сохранения и улучшения трудовых и экономических условий гарантируется каждому человеку и представителям всех профессий; соглашения, ограничивающие данное право или затрудняющие его осуществление, недействительны, а направленные на это меры - противозаконны.

Второе: параграф 1 статьи 9 гарантирует подобным же образом право образовывать ассоциации, партнерства и корпорации; вместе с тем не гарантировано право на забастовку и локаут. Федеральный Конституционный суд (Bundesverfassungsgericht) и Федеральный суд по трудовым вопросам (Bundesarbeitsgericht) интерпретировали эти положения Основного закона как гарантирующие право ассоциаций "в целях организации действий против другой "стороны" в области производства при разрешении трудовых споров, связанных с заработной платой, для сохранения и улучшения трудовых и экономических условий членов ассоциаций".[23] Эти правовые нормы противоположны решениям Верховного суда Канады, который постановил, что Хартия о правах и свободах охраняет право образовывать профсоюзы и присоединяться к ним, но не право коллективных переговоров и забастовок.

Наконец, третье: параграф 1 статьи 20 устанавливает, что "Федеративная Республика Германии является демократическим и социальным федеративным государством". Концепция социального государства возникла в ходе длительных дебатов по поводу необходимости такой экономической модели, которая позволила бы избежать как нерегулируемой рыночной конкуренции, так и абсолютного государственного планирования. Модель, в конечном итоге принятая в Германии, стала известна как "социальная рыночная экономика". Питер Катзенштейн (Peter Katzenstein),

---

[23] Federal Republic of Germany, Labour Law in Germany, Bonn, Federal Ministry of Labour and Social Affairs, 1991, P. 281.

несколько лет изучавший германские трудовые отношения и политику, объясняет:[24] "Данная концепция выразила философское убеждение, что рыночная конкуренция и социальная защита не противоборствуют, а укрепляют друг друга. Предполагалось, что подъем, вызванный динамичной рыночной экономикой, будет достаточен для смягчения классовых конфликтов и станет способствовать сближению интересов бизнеса и наемных работников (в оригинале: "рабочей силой" - ред.). Более того, индивидуальная свобода в экономической жизни станет лучшим гарантом политической свободы. Таким образом окажется возможным достичь согласованности конкурирующих между собой стремлений к политической свободе, социальной справедливости и экономическому росту".

Концепция социальной рыночной экономики позволила стране достичь выдающихся успехов в экономическом развитии, очень низкого уровня производственных конфликтов, высокой степени демократии на предприятиях и сравнительно небольшой поляризации доходов.

Стабильность трудовых отношений частично объясняется тем, что они достаточно жестко регулируются законодательно: "Вся система индустриальных отношений в Федеративной Республике построена на серии весьма развитых правовых норм.[25] Гарри Кац и Оуэн Дарбишир (Harry Katz and Owen Darbishire), исследователи индустриальных отношений, также подчеркивают "правовую структуру и дуализм" германской модели,[26] а Йорг Флекер и Торстен Шултен (Jörg Flecker and Thorsten Schulten) упоминают "высокий уровень правовой защиты" отношений в сфере производства.[27] Добавим, что Фредерик Фюрстенберг (Friedrich Fürstenberg) пишет о "всесторонней системе трудового законодательства" в Германии.[28] В рассматриваемом плане наиболее существенны следующие документы:

- Закон о коллективном соглашении (Tarifvertragsgesetz, 1949), который устанавливает правила коллективных переговоров;

[24] Peter J. Katzenstein, Policy and Politics in West Germany, Philadelphia, Temple University Press, 1987, P. 86.
[25] Ibid., P. 140.
[26] Harry Katz, Owen Darbishire, Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems, Ithaca, NY, Cornell University Press, 2000, P. 169.
[27] Jörg Flecker, Thorsten Schulten, “The End of Institutional Stability: What Future for the ‘German Model’?,” Economic and Industrial Democracy, Vol. 20: 1, 1999, P. 84.
[28] Friedrich Fürstenberg, “Employment Relations in Germany,” in G. Bamber, R. Lansbury, (eds.), International and Comparative Employment Relations, London, Sage publications, 1998, P. 207.

- Трудовой конституционный закон (Betriebsverfassungsgesetz, 1952), утверждающий права трудовых советов (Betriebsräte), а также предусматривающий представительство рабочих в корпоративных советах на предприятиях средней величины;
- Законы, определяющие право участия в принятии решений (Mitbestimmungsgesetz, 1951 и 1976), которые закрепляют представительство рабочих в наблюдательных советах больших компаний.

Социальное партнерство

Социальное партнерство – краеугольный камень германской рыночной экономики. Лоуэлл Тёрнер (Lowell Turner) определяет его как метод регулирования рынка, когда законодательно организованные бизнес и рабочая сила ("социальные партнеры") приходят к всесторонним соглашениям, формирующим политику в сфере экономики снизу доверху.[29]

При необходимости это принимает форму "кульминационных соглашений" (например, Согласованные действия - 1967, Пакт солидарности – 1967), всесторонних переговоров на уровне отрасли, введения в состав правления (а также привлечения к участию в важных переговорах) не только директоров, но и других сотрудников компаний и заводов, которые отвечают, скажем, за профессиональное обучение и общую политику на предприятии (фирме). Все эти элементы социального партнерства формируют "социальный капитализм" в Германии.

Ссылаясь на "важные переговоры, формирующие, к примеру, профессиональное обучение и индустриальную политику", Тёрнер имеет в виду бесчисленные агентства, занимающиеся трудовыми и социальными вопросами, действующие на основе самоуправления, но под контролем трехсторонних или двухсторонних органов. Так, Федеральный институт труда контролирует Федеральную службу занятости и Фонд страхования в случае безработицы, а также пособия по безработице и семейные пособия.[30] Существует также Федеральный институт профессионального обучения, который занимается бурно дискутируемыми и вызывающими всеобщий интерес проблемами. Ричард Лок и Уэйд Якоби (Locke and Jacoby) разъясняют, что в этом корпоративном агентстве "профсоюзы, ассоциации работодателей, правительства земель и Федеральное правительство (с помощью Федерального института

[29] Lowell Turner, Fighting for Partnership, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1998, P. 18.
[30] Friedrich Fürstenberg, “Employment Relations in Germany,” P.207.

профессионального обучения - BiBB) приходят к соглашению по учебным планам и родам занятий, которые должны быть включены в систему обучения".[31]

Три основные составляющие германского государства "всеобщего благосостояния" (Wellfare) - пенсионная система, система медицинского страхования и страхования по безработице - регулируются трехсторонними (работодатель – работник - государство) советами. Однако прерогатива принятия окончательного решения остается за правительствами земель и Федеральным правительством, так как они утверждают бюджеты данных агентств.[32]

Германское социальное партнерство не избежало давления социальных трансформаций: объединение страны, усиливающаяся конкуренция в мировой торговле и европейская интеграция бросают вызов прочности институтов трудовых отношений. По поводу серьезности влияния этих сил мнения разделились. С одной стороны, Анке Хассел (Anke Hassel) рассматривает снижение доли членства в профсоюзах и усиление децентрализации коллективных переговоров как симптомы разрушения германской модели. По ее мнению, эта система, "которая способствовала функциональной интеграции социальной справедливости и экономической конкурентности приближается к грани неизбежных фундаментальных перемен".[33] Современные тенденции институционального развития этой системы, пишет автор, ведут к серьезным сомнениям по поводу успешного будущего корпоративизма.[34]

С другой стороны, профессор Лоуэлл Тёрнер (Turner), считает, что социальное партнерство хорошо адаптировалось: "Успешная адаптация и реформа происходят не только как ответ беспрецедентному вызову объединения Германии, но и в контексте европейской интеграции и усиливающейся конкуренции в мировой торговле".[35] По его мнению, беспокойство по поводу "англо-саксонизации" германских трудовых отношений не оправдано.

Гарри Кац и Оуэн Дарбишир (Katz and Darbishire) занимают срединную позицию. Их анализ германских институтов трудовых отношений демонстрирует "силу

---

[31] Richard Locke, Wade Jacoby, “The Dilemmas of Diffusion: Institutional Transfer and the Remaking of Vocational Training Practices in Eastern Germany,” in Lowell Turner, (ed.), Negotiating the New Germany, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1997, P.36.

[32] Martin Behrens, Head of the European Industrial Relations section of the Institute for Economic and Social Research, Hans Böckler Foundation. Электронное письмо автору от 5 ноября 2003 г.

[33] Anke Hassel, “The Erosion of the German System of Industrial Relations,” British Journal of Industrial Relations, Vol. 37: 3, September 1999, P.484.

[34] Ibid., P.485.

[35] Turner, Fighting for Partnership, P.132.

и стабильность этих институтов". Однако они отмечают: "Эта стабильность не должна маскировать происшедшие изменения, а именно - ослабление данных институтов, особенно в 90-х".[36]

Независимо от того, какая оценка верна, один момент остается бесспорным: "плотность" профсоюзов, т.е. процент работников, являющихся их членами, стремительно упала за последние годы. В 1995 г. этот показатель составлял 32,4 %.[37] В 2000 г. – 21,6.[38]

Каналы представительства интересов работников

Трудовые советы (Betreibsrat) - один из двух институционализированных каналов представительства интересов наемных работников. Система трудовых советов ведет свое начало из XIX века, однако современная их форма появилась в 1952 г. с принятием Конституционного закона о труде (Betriebsverfassungsgesetz).[39] Данный закон не требует образования трудовых советов. Вернее, он просто предписывает, что "трудовые советы избираются во всех учреждениях, имеющих, как правило, пять либо более постоянных сотрудников...". Таким образом, учреждение Советов остается в компетенции отдельных сотрудников либо профсоюзов. Не удивительно, что и доминируют здесь профсоюзные деятели.

Трудовые советы избираются на четыре года всеми сотрудниками, достигшими 18 лет. Число их членов зависит от размера предприятия.[40] Там, где занято более 9000 человек, количество членов Трудовых советов увеличивается на два человека в расчете дополнительной численности в 3 тысячи сотрудников. В организациях, где как минимум пятеро сотрудников, не достигло 18 лет, эти работники имеют право выбрать своего представителя для участия в заседаниях совета. Большие компании с несколькими учреждениями обязаны иметь центральные Трудовые советы, состоящие из представителей советов каждой организации.

Анке Хассел (Hassel) отмечает, что в обрабатывающей промышленности, основе германской экономики, 97,2% всех компаний численностью от 300 и более

---

[36] H. Katz, O. Darbishire, Converging Divergences, P.222.
[37] Ibid., P.172.
[38] Martin Behrens, Head of the European Industrial Relations Section of the Institute for Economic and Social Research, Hans Böckler Foundation. Электронное письмо автору от 5 ноября 2003 г.
[39] Трудовой конституционный закон (Betriebsverfassungsgesetz) касается только частных компаний. В государственных компаниях и агентствах ряд федеральных и земельных законов регулируют представительство работников, формирующих комитеты сотрудников с несколько более ограниченным правом участия.
[40] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Industrial Relations Online, http://www.eiro.eurofound.eu.int/2001/02/feature/de0102242f.html

сотрудников, имеют Трудовые советы.[41] В 2001 г. 57,7% всей рабочей силы было представлено Трудовыми советами.[42]

Конституционный закон о труде требует от работодателей и Трудовых советов "сотрудничать в духе взаимного доверия, принимая во внимание коллективные соглашения в интересах сотрудников и предприятия"[43]. Советы должны проводить собрания минимум раз в месяц. Забастовочные акции запрещены. Работодатели не имеют права объявить локаут членам трудового совета, а последние - призывать к забастовке (они не имеют права и призывать либо отговаривать от участия в забастовке, объявленной профсоюзом). Разногласия между работодателем и советом разрешаются путем примирительной процедуры или в суде по трудовым спорам. В числе задач трудовых советов - наблюдение за выполнением коллективных договоров. Определены их права, позволяющие участвовать в принятии решений менеджментом. Они могут:[44]

- соучаствовать в решении социальных вопросов, связанных с принципами вознаграждения, распределением нормочасов, регулированием сверхурочных, расписанием отпусков, наблюдением за режимом работы;
- влиять на управление персоналом, особенно по поводу методов тестирования и правил приема на работу, перемещения людей на другие рабочие места, их повышения или понижения в статусе и увольнения (вплоть до применения права вето, хотя оно и ограничено);
- консультироваться по вопросам планирования трудовых ресурсов и изменений в рабочем процессе, условий труда, содержания работы.

Трудовой совет имеет право на информацию по финансовым вопросам и изменениям в бизнес-планах; его комитет по экономике должен получать такую информацию от работодателя "полностью и заблаговременно". То же самое относится к случаям запланированных изменений, которые могут значительно повлиять на положение работников. С появлением новых технологий права Трудовых советов на информацию и консультации были расширены поправками к закону (1989). В

---

[41] Anke Hassel, “The Erosion of the German System of Industrial Relations,” P.490.
[42] Carola Frege, “A Critical Assessment of the Theoretical and Empirical Research on German Works Councils,” British Journal of Industrial Relations, Vol. 40: 2, June 2002, P.234.
[43] Federal Republic of Germany, Labour Law in Germany, P.354.
[44] Данное описание представительских прав трудовых советов взято из Walther Müller-Jentsch, “Germany: From Collective Voice to Co-management,” in J. Rogers, W. Streeck, (eds.), Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations, London, The University of Chicago Press, 1995, P.58-68.

результате работодатели должны не только информировать трудовые советы, но и заблаговременно консультироваться с ними, чтобы их предложения и возражения принимались во внимание.

Трудовые советы имеют право широкого участия в обсуждении проблем здравоохранения и техники безопасности, включая право совместного принятия решений по "мерам, призванным предотвращать несчастные случаи на рабочем месте и профессиональные заболевания, а также мерам, направленным на охрану здоровья на основе законодательства либо правил техники безопасности". Вообще говоря, степень участия трудовых советов в обсуждении и решении социальных вопросов значительна, вопросов, связанных с персоналом, - умеренна, а экономических - ограничена.

В 2001 году германский парламент утвердил новые поправки к упомянутому закону. В силу чего трудовые советы, среди прочего, в настоящее время имеют право на то, чтобы:[45]

- быть информированными и вовлеченными во все проблемы охраны на предприятии окружающей среды, вести переговоры о трудовых соглашениях по данному вопросу;
- вести переговоры с работодателем по поводу того, должны ли предприниматься нововведения, и каким именно образом;
- создавать благоприятные условия для наемных работников и охранять их занятость; работодатель не может игнорировать предложения трудового совета по этим вопросам; обязан проводить по ним консультации и представлять разъяснения в случае их отклонения;
- предлагать меры по борьбе с расизмом и ксенофобией на рабочем месте, применять право вето на найм людей с расистскими взглядами, требовать увольнения вовлеченных в расистские действия:

Еще одна значительная функция, предоставленная трудовым советам новыми поправками: в случае, если работодатель собирается изменить содержание работы сотрудников таким образом, что их квалификация окажется недостаточной, трудовой совет имеет право принять совместное решение по поводу их профессионального обучения (не оплачиваемого работником). По мнению Манфреда Вайса (Manfred

---

[45] См. A. Scheele, M. Behrens, T. Schulten, Industrial Relations in Germany, 2001, Dusseldorf, Institute of Economic and Social Research of the Hans Böckler Foundation, February 2002, P.67-70; и M. Weiss, "Modernizing the German Works Council System: A Recent Amendment," The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations, Vol. 18: 3, Fall, 2002.

Weiss), “это означает, что Трудовые советы могут инициировать такие программы”;[46] они вправе обратиться в арбитраж, если работодатель противится инициативе.

Кроме того, если работодатель внедряет систему коллективной организации труда, совет может настаивать на согласованном решении относительно ее принципов, критериев оценки вклада каждого работника, и т.д.[47] Введена также "квота равенства", устанавливающая, пропорциональное представительство женщин в трудовых советах. Более того, советы теперь уполномочены заниматься проблемой баланса "работа – семья", созданием благоприятных условий для такого баланса.

Значительно упрощена процедура выборов в трудовые советы, которая была весомым барьером для их учреждения в малых фирмах (имеющих от пяти до десяти сотрудников).[48] Ранее существовали отдельные избирательные списки для представителей рабочих и администрации. Новые поправки устранили это разграничение. Признаны происходящие в организационных структурах изменения, и теперь можно адаптировать структуру Трудовых советов таким образом, чтобы она соответствовала организационным реалиям (к примеру, создавать трудовые советы на основе линейной системы производства, если это больше соответствует интересам работников).

Анализируя реальные практики деятельности трудовых советов, Карола Фреж (Carola Frege) обращает внимание на несколько важных моментов. Во-первых, "большая часть эмпирических данных указывает на то, что Советы в настоящее время остаются стабильным институтом, несмотря на внешние давления на германскую модель". Она подытоживает: институт Трудовых советов не ослаб с конца 1980-х; во всяком случае, они все более привлекаются как "со-менеджеры" для решения вопросов инноваций, технологических и организационных. Большинство обследованных трудовых советов сохраняют партнерские, дружественные отношения с менеджментом".[49] Фреж обнаружила, что исследования по поводу экономического эффекта деятельности трудовых советов, т.е. их влияния на работу компании, неубедительны. Статистически значимые результаты редки, и их достоверность представляется ограниченной в свете результатов других исследований, с которыми

---

[46] M. Weiss, “Modernizing the German...,” P.261.

[47] На российских предприятиях эта система адекватна бригадной организации труда с расчётом КТУ – коэффициента трудового участия члена бригады - Ред.

[48] Carola Frege, “A Critical Assessment...,”P.232-233.

[49] Цит. по: Carola Frege, “A Critical Assessment...,” P.239.

они не вполне согласуются".[50] Автор отмечает, что анализ экономической эффективности трудовых советов неадекватен, т.к. они создавались не ради улучшения показателей фирмы, а для "расширения демократических прав сотрудников".[51] Профессор Фреж акцентирует внимание на том, что "развитая германская индустриальная демократия имеет заметное и позитивное влияние на ее национальную политическую культуру и насколько это сравнимо со странами, в которых она менее развита".[52]

Наблюдательные советы. Участие работников в советах директоров корпораций является вторым правовым инструментом представительства их интересов. Эта система была введена после Второй мировой войны по требованию профсоюзов, чтобы не допустить возможности "поддержки экстремистских, недемократических партий со стороны крупного бизнеса, как это произошло в 1930-х годах".[53]

Германская корпоративная структура несколько отличается от канадской - здесь принята двухступенчатая система. В компетенцию наблюдательных советов входит рассмотрение наиболее серьезных проблем. Они собираются несколько раз в год, утверждают состав управленческих советов, и минимум раз в год требуют от них исчерпывающей информации по всему кругу вопросов, относящихся к управлению компанией. Наблюдательный совет или отдельные его члены в любой момент могут затребовать более полную информацию о деятельности компании, и, в соответствии с законом, управленческий совет обязан ее предоставить.

Работники компании представлены именно в наблюдательном совете, что предусмотрено рядом законов:

- Законом о введении в состав правления директоров компаний сотрудников угольной, металлургической и сталелитейной промышленности (Montan-Mitbestimmungsgesetz - 1951). В этих отраслях предусмотрено равное представительство акционеров и работников в наблюдательных советах под председательством избранного ими нейтрального лица;
- Конституционным "Законом о труде" (Betriebsverfassungsgesetz - 1952), действие которого относится к компаниям с ограниченной ответственностью, имеющим от

[50] Ibid.
[51] Ibid, P.241.
[52] Peter Katzenstein, Policy and Politics in West Germany, P.131.
[53] Federal Republic of Germany, Labour Law in Germany, P.402.

500 до 2 тысяч сотрудников; их делегированные представители составляют треть членов наблюдательного совета;

- Законом, определяющим право сотрудников на участие в принятии решений (Mitbestimmungsgesetz - 1976). Он касается компаний, где занято более 2 тысяч сотрудников; акционеры и работники выбирают равное число представителей в наблюдательный совет, но один из наемных работников должен иметь управленческий статус, а председатель совета - избран большинством представителей акционеров.

Первый и третий из упомянутых законов требуют также введения "директора по труду" (Arbeitsdirektor) в состав управленческого совета. В угольной, металлургической и стальной отраслях промышленности он избирается большинством представителей сотрудников в наблюдательном совете. В крупных компаниях других отраслей такой директор избирается большинством членов наблюдательного совета, так что возможна ситуация, когда он может быть введен в управленческий совет без поддержки большинства представителей от сотрудников в наблюдательном совете. Директор по труду контролирует все вопросы, связанные с персоналом и социальными службами. Однако его полномочия могут быть расширены вплоть до участия в общем руководстве.

Один из законов (Mitbestimmungsgesetz - 1976) устанавливает численность состава наблюдательных советов от 12 до 20 человек в зависимости от количества сотрудников компании. Определенное число мест должно быть зарезервировано для представительства профсоюзов, которые получают два места в советах из 12 или 16 членов и три места в советах из 20 человек. Компании, являющиеся субъектами Конституционного закона (Betriebsverfassungsgesetz), должны иметь от трех до 21 члена, также в зависимости от численности персонала, а предприятия угольной, металлургической и сталелитейной промышленности - от 11 до 21.

Все представители сотрудников в наблюдательных советах компаний, регулируемых законом Mitbestimmungsgesetz, избираются либо прямым голосованием, либо делегатами, в зависимости от решения сотрудников, тогда как по закону Betriebsverfassungsgesetz предусмотрен только первый вариант. В угольной, металлургической и стальной отраслях промышленности они сперва выбираются трудовыми советами, а затем представляются на собрании акционеров для избрания в наблюдательный совет.

Правительственный документ, трактующий трудовое право в Германии, определяет четыре эффекта совместного принятия решений на уровне наблюдательного совета.[54] Во-первых, повышается ответственность менеджеров перед работниками. Во-вторых, создаются условия для сотрудничества работников и менеджмента, т.к. "представители акционеров и менеджмента должны обосновать управленческие планы и решения перед работниками, давая последним возможность выразить свое мнение и вложить свои знания". В-третьих, менеджмент побуждается к восприятию представителей работников как равных. В-четвертых, усиливается защитная функция трудового законодательства, что особо касается законов по охране труда и здоровья.

При всем том закон четко указывает, что члены наблюдательного совета "при исполнении своих обязанностей должны руководствоваться интересами компании",[55] а значит - должны руководствоваться интересами акционеров. В документе также говорится, что "на управленческом уровне никогда не ставилась задача прямого управления компанией совместно с работниками, скорее - участие работников в выборах менеджмента и осуществлении контроля над ним".[56] Члены наблюдательного совета обязаны сохранять конфиденциальность относительно четко обозначенного круга принимаемых решений.

Еще раз подчеркнем, что описанные выше правила призваны обеспечивать консенсус между управляющими и сотрудниками до начала осуществления планов, так что возможность возникновения конфликтов при их реализации сводится к минимуму. Система дает возможность профсоюзам вникнуть в проблемы менеджмента, так что понимание этих проблем способствует "совместной работе и следованию принятым решениям". Как считает Рой Адамс, данная система выгодна и работодателям, т.к. "качество принятых решений возрастает, а противостояние нововведениям значительно снижается". Он также отмечает, что опасения менеджмента по поводу замедления процесса принятия решений не оправдались, так как обычно "представители работников делегируют представителям администрации вопросы, которые находятся вне сферы их компетенции".[57]

Другой эксперт по немецкой системе трудовых отношений - Ф. Фюрштенберг поясняет, что консультации и переговоры начинаются до того, как обе стороны

---

[54] Ibid., P.403.
[55] Ibid., P.406.
[56] Ibid., P.411.
[57] Roy Adams, “From Confrontation to Cooperation: A Tale of Three Countries,” в R. Adams. Industrial Relations Under Liberal Democracy: North America in Comparative Perspective. Columbia, S.C., University of South Carolina Press. 1995. P.146.

втянутся в серьезные разногласия. Профсоюзы вовлекаются в обсуждение социальных, технологических и экономических изменений на раннем этапе их реализации. Забастовки оказываются необходимыми в крайне редких случаях, и то при наличии фундаментальных разногласий.[58] Фюрштенберг считает проблемой данной системы тенденцию к развитию "бюрократических процессов и олигархических структур". Лидеры профсоюзов могут потерять связь со своими членами, которых они призваны представлять.

Можно утверждать, что участие работников позволяет им оказывать влияние на стратегию компании в той мере, каковая недостижима в Североамериканской системе трудовых отношений. В частности, посредством традиционных техник ведения переговоров невозможно повлиять на эффекты инвестиционной политики на организацию труда и компетенцию работников. Чтобы избежать нежелательных последствий, процесс принятия инвестиционных решений и их воплощение посредством технологического, экономического и, возможно, социального планирования должен сопровождаться постоянным диалогом и консультациями. Именно такую возможность предоставляет система участия.[59]

Не столь позитивно отношение к данной системе Питера Оэра (Peter Auer), который отмечает, что наблюдательный совет постоянно подвергается критике из-за того, что он скорее носит символический характер, нежели осуществляет действенный контроль над менеджментом, где, собственно, и сосредоточены реальные полномочия по принятию решений.[60] Более того, чем больше решений по совместному управлению принимается не на уровне предприятия, тем менее важными их считают работники. В некоторых случаях они открыто критиковали своих представителей в профсоюзе, особенно когда те были не в состоянии предотвратить увольнения, особенно частые при экономическом спаде.

Напомним, что в компаниях с численностью работников от 500 до 2 тысяч человек лишь треть представлена в наблюдательном совете, а законодательство не требует назначения директора по представлению трудового коллектива. В разъяснениях по трудовому законодательству говорится, что работники "имеют

[58] Friedrich Fürstenberg. “Employment Relations in Germany”. P.215.
[59] Ibid.
[60] Peter Auer. Institutional Stability Pays: German Industrial Relations Under Pressure. in Lowell Turner, (ed.), Negotiating the New Germany, P.18.

ограниченное влияние, которое сводится лишь к доступу к информации, принятию участия в обсуждениях и убедительности аргументов работников".[61]

Коллективный переговорный процесс

Процесс переговоров между профсоюзами и работодателями в Германии очень централизован по сравнению с практикой, принятой в Канаде, США и Англии. Переговоры обычно проводятся на уровне отрасли, например, металлургической или химической промышленности.

Немецкие работодатели в основном представлены крупными и влиятельными организациями. Основным национальным работодателем выступает Конфедерация ассоциаций немецких работодателей (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, или BDA), в состав которой входит 49 ассоциаций общенациональных отраслей промышленности, а также 4 "наблюдательных" члена. BDA не участвует в коллективных переговорах – это задача ассоциаций – но она выполняет координационные функции. Конфедерация представляет работодателей в переговорах с федеральным правительством.

Крупнейшая организация, представляющая профсоюзы, - Немецкая федерация профсоюзов (Deutscher Gewerkschaftsbund, или DGB), которая состоит из 8 отраслевых профсоюзов; самые многочисленные из них - профсоюз металлургов (IG Metall) и Объединенный профсоюз сектора услуг (Unified Service Sector Union), крупнейший в мире, насчитывающий около 3 млн. членов. DGB (как и BDA), представляет интересы своих членов в переговорах с федеральным правительством.

Профсоюзы ведут переговоры по трем типам коллективных договоров. Первый – это рамочный договор, где устанавливаются правила посредничества, нормы премиальных, очередных и больничных отпусков, ночной и посменной работы и другие. Второй тип – договор, определяющий классификации зарплат и регулирующий оплату на основе эффективности труда (такие переговоры обычно проводятся каждые четыре года, их решения распространяются на всю страну). Третий тип договора определяет уровень оплаты труда и регулирует процесс ее повышения (переговоры проводятся ежегодно).[62]

---

[61] Federal Republic of Germany. Labour Law in Germany, P.418.

[62] WSI Metteilungen, Special Issue, 2003. Institute for Economic and Social Research, Hans Böckler Foundation. P.37-38. См. также: M. Behrens, Wade Jacoby. The Rise of Experimentalism in German Collective Bargaining,.

Представители работников и менеджмент компании могут вести переговоры по коллективным соглашениям (Betriebsvereinbarungen) применительно к вопросам, которые находятся в компетенции трудовых советов или делегированы на уровень цеховых старост. Профсоюзы ведут переговоры не только от имени своих членов, но и тех, кто в них не входит. В результате при организованности в профсоюзы 20% наемных работников коллективными соглашениями защищены около 76% работников и 53% компаний в западных землях Германии, а в восточных - 63% работников и 33% компаний. [63]

Основным в процессе коллективных переговоров в Германии является "прецедентный подход": крупный профсоюз, скажем IG Metall, проводит переговоры по коллективному соглашению на определенных предприятиях; данное соглашение становится моделью для всех земель; остальные профсоюзы также предпринимают попытки заключить подобные соглашения в рамках их компетенции. Одно из следствий применения такого подхода - достижение равных доходов и условий труда для всех работников отрасли; таким образом данные компоненты исключаются из конкуренции между компаниями и препятствуют организации работников в профсоюзы (в этом нет смысла, поскольку привилегии членов и не членов профсоюза одинаковы). Еще одно следствие: конфликты между работниками и менеджментом выводятся за пределы отдельных компаний, что способствует высокой степени взаимодоверия на уровне предприятия.[64]

Трудовые споры в Германии случаются не часто: согласно приведенной ниже таблице, в период между 1991 и 2000 годами в среднем из-за трудовых разбирательств было потеряно около 11 рабочих дней на 1000 работников.

[63] WSI Mitteilungen, Special Issue. 2003. P.37.
[64] Jörg Flecker, Thorsten Schulten. The End of Institutional Stability. P.85.

Таблица 1

Среднее количество потерянных из-за трудовых споров рабочих дней в год

(на 1000 работников в 1991-2000 г.г.)[65]

Австралия	108
Австрия	4
Бельгия	37
Великобритания	23
Германия	11
Греция	300
Дания	171
Ирландия	100
Исландия	399
Испания	327
Италия	130
Канада	189
Нидерланды	18
Новая Зеландия	38
Норвегия	97
Португалия	34
США	51
Финляндия	136
Франция	78
Швейцария	2
Швеция	31
Япония	2

Как и в Канаде, профсоюзы в Германии не имеют права объявлять забастовки, а работодатели - локаут в период действия коллективного соглашения или проведения судебного разбирательства (арбитража). Для проведения забастовки за нее должны проголосовать 75% членов профсоюза. В случаях, когда переговоры не приносят успеха, сторонам предлагается процесс посредничества.[66] Комиссия посредников, состоящая из равного числа представителей менеджмента и работников и одного-двух нейтральных лиц, её возглавляющих, призвана разработать соглашение, удовлетворяющее обе стороны трудового спора. Комиссия обязана выступить со своим предложением в течение пяти рабочих дней с момента её созыва. В случае если профсоюз находит его неприемлемым, он может объявлять забастовку.

---

[65] WSI Mitteilungen, Special Issue, 2003. Institute for Economic and Social Research, Hans Böckler Foundation. P. 39.

[66] Данная дискуссия по поводу процесса урегулирования основана на электронном письме автору от Martin Behrens, Head, European Industrial Relations Section, Institute for Economic and Social Research of the Hans Böckler Foundation, Ноябрь 19, 2003.

В отличие от Канады, германское трудовое законодательство не содержит норм по формальным процедурам рассмотрения жалоб, но предусмотрено, что при ущемлении прав работника он может перевести свое дело в федеральный суд по трудовым спорам.

В последние годы происходит децентрализация описанной системы переговоров. Ее причинами считаются выход некоторых работодателей из своих промышленных ассоциаций, или отказ некоторых из них стать членами ассоциаций; невыполнение коллективных соглашений, действующих в промышленности. Что касается первых двух аспектов, то работодатели предпочитают заключать трудовые соглашения на уровне компании. Анке Хассель (Anke Hassel) отмечает, что в 90-е годы число такого рода соглашений возросло: если в 1989 году на уровне компаний была заключена четверть всех коллективных соглашений, то в 1997 году – уже 35%.

В связи с децентрализацией профсоюзы решили внести поправки (Öffnungsklauseln) в соглашения, действие которых распространяется на определенный сектор экономики. Поправки позволяют компаниям - с согласия профсоюза и ассоциации работодателей - отходить от установленных в соглашении стандартов. Большинство поправок касаются проблем изменения режима труда и снижения зарплат тем, кто недавно принят на работу.

Согласно исследованию, проведенному в 2002 г. Институтом экономических и социальных исследований (WSI) фонда Ханса Бёклера (Hans Böckler), около 70% компаний не прибегли к использованию поправок (по сравнению с 75% в 1999-2000 г.г.), а 82% не нарушали норм коллективных соглашений (в 1999-2000 г.г. - 85%). Доклад WSI отмечает некоторые изменения в системе коллективных соглашений и ставит вопрос: "Достаточно ли стратегии "контролируемой децентрализации" для стабильности основных норм коллективных переговоров?".[67] Не без оснований профсоюзы обеспокоены тем, что если децентрализация продолжится, то система заключения коллективных соглашений будет не в состоянии исключить зарплату и условия работы из поля конкуренции между компаниями.

Демократический корпоративизм

Система корпоративизма, формальная и неформальная, существует в Германии уже много лет. Ее можно определить как институционализированную систему, направленную на объединение усилий правительства, работодателей, организованных

[67] Anke Hassel. The Erosion of the German System of Industrial Relations. P.494.

работников и социально-экономических групп по урегулированию социальных и экономических вопросов. Разнообразие таких форм, которые Канценштайн описывает как "демократический корпоративизм", а Родес - как "конкурентный корпоративизм", отлично от существующих в других европейских странах (Австрии, Нидерландах, Швейцарии).

Наиболее "длительной" попыткой создать корпоративистскую систему в Германии можно назвать программу "интенсивные действия" (Konzertierte Aktion), увенчавшуюся успехом в 1967 г. Создание этой программы, целью которой было способствовать стабильности в экономике, инициировалось экономистами правительства. Они считали, что для удовлетворения противоречивых интересов нужна "координация стратегий различных сторон" (высших чиновников, наемных работников, работодателей).[68] В отличие от корпоративизма в других странах Европы, "интенсивные действия" - добровольческая инициатива, направленная на содействие обмену экономической информацией. Однако, с 1969 года сессии "интенсивных действий" становились все более "недружелюбными".[69] К середине 70-х противостояние профсоюзов правительству и требованиям работодателей по сокращению зарплат (несмотря на их растущие прибыли) достигло такой степени, что работодатели поставили под вопрос конституционность "Акта по совместному принятию решений" (1976), а профсоюзы заявили об отказе участвовать в последующих сессиях.

В 1992-1993 годах корпоративизм возник как ответ на экономические трудности, связанные с воссоединением Германии. В этом случае инициатива исходила от федерального правительства. Канцлер Гельмут Коль выступил с предложением о Пакте солидарности профсоюзов и работодателей. Он надеялся на компромисс с компаниями по зарплатам и инвестициям в восточной Германии. Однако после сорока раундов переговоров в течение шести месяцев, несмотря на некоторые продвижения, правительство не смогло убедить профсоюзы и бизнес-ассоциации достичь серьезного компромисса.[70]

Попытки установить корпоративистскую структуру в последнее время были предприняты Alliance for Jobs, Vocational Training and Competitiveness (Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit). Рассматривая профсоюзы как механизм

---

[68] Peter Katzenstein. Policy and Politics in West Germany. P.98.
[69] M. Donald Hancock. West Germany..., P.137.
[70] Douglas Webber. The Second Coming of the Bonn Republic. In: Lowell Turner, (ed.), Negotiating the New Germany. Ithaca, NY, Cornell University Press. 1997. P.233.

борьбы с растущей безработицей, Alliance провел предварительные переговоры с работодателями (1998). Среди поставленных целей были следующие: [71]

- сократить издержки, не связанные с выплатой заработной платы;
- увеличить занятость и обучение работников средней квалификации;
- разработать стратегию рынка труда для молодежи и принять долгосрочную программу по предупреждению безработицы;
- способствовать установлению гибких режимов работы;
- улучшить инновационный потенциал и конкурентоспособность предприятий;
- содействовать принятию документа по более раннему выходу на пенсию.

Поначалу Alliance имел определенный успех, но к 2002 г. сопротивление ему стало намного серьезнее. Например, профсоюзы настаивали на том, чтобы размеры заработной платы и социальных выплат устанавливались, как и раньше, в коллективных соглашениях, тогда как работодатели считали это предметом ведения Alliance. Возникли серьезные разногласия и в связи с политикой создания новых рабочих мест. И, несмотря на попытки правительства сохранить Alliance, в 2003 году он прекратил свое существование.

Строго говоря, Германия – не корпоративистское государство, как замечает Дуглас Веббер (Douglas Webber), в силу "независимой денежной политики Центрального Банка, фрагментарной фискальной политики и установленной законом нормы бесплатных коллективных переговоров".[72] Распределение власти и полномочий в Германии отлично от Канады и других федеральных государств. Несмотря на единство ассоциаций работодателей, они не имеют достаточной силы обязать своих членов придерживаться соглашений (кроме коллективных), заключенных с профсоюзами и государством. По всем этим причинам в рассматриваемой сфере действуют преимущественно неформальные структуры. Попытки установить формальные, долгосрочные, эффективные корпоративистские структуры, способные заключать и исполнять соглашения, а не просто заявлять о намерениях, к сегодняшнему дню не увенчались успехом. Между тем если у государства нет официальной роли в ведении коллективных переговоров, отмечает Адамс, оно осуществляет косвенное влияние на стороны, в них участвующие. Имеются в виду прогнозы правительства относительно экономического развития страны, которые часто

---

[71] R. Harding, William E. Paterson, (eds.). The Future of the German Economy. Manchester, Manchester University Press. 2000. P.47; и www.eiro.eurofound.eu.int/1998/12/inbrief/de9812286n.html

[72] Douglas Webber. The Second Coming..., P. 232.

сопровождаются общими рекомендациями сторонам.[73] Профсоюзы и федерации работодателей, напротив, играют ключевую роль в "определении и развитии социального благополучия государства". Они "осуществляют влияние при написании проектов законов и подзаконных актов, предлагают эти документы на рассмотрение, и в последующем проводят их в жизнь".[74] Автор приходит к выводу, что в Германии, в силу тесных консультаций между правительством, бизнесом и лидерами профсоюзов, изменения по зарплатам обычно скоординированы с экономической политикой. Он пишет, что ведется серьезная дискуссия по поводу экономических прогнозов и того, что экономика может себе позволить в отношении уровня зарплат в контексте данных прогнозов. Т.к. переговоры обычно проводятся раз в год, результатом является рациональная связь между требованиями рабочего движения по зарплате и экономической политикой".[75] Данная система позволяет также достигать консенсуса по широкому спектру вопросов. Например, существует согласие по поводу необходимости реформ на уровне предприятия для повышения гибкости и стимулирования работников к постоянным усилиям по повышению качества и количества продукции.

***

Итак, принятая в Германии система Трудовых советов (Betreibsrat) и участия работников в корпоративных наблюдательных советах в огромной степени способствовала демократизации управления предприятиями, наделяя работников значительным потенциалом влияния на управленческие решения. Распространение действия коллективных соглашений на всю промышленность или на определенный ее сектор исключило уровень оплаты и условий труда из конкуренции между фирмами, практически устраняя неравенство в доходах и предотвращая трудовые споры.

Наконец, если Германии и не удалось создать эффективную и долгосрочную корпоративистскую структуру, то широко распространенная практика корпоративизма на неформальном уровне позволяет работникам и работодателям сотрудничать в экономической и социальной политике.

Социальное партнерство в Германии испытывает трудности, в том числе связанные с унификацией требований вследствие глобализации и европейской интеграции.

---

[73] WSI Metteilungen, Special Issue, 2003. Institute for Economic and Social Research, Hans Böckler. Foundation. P.35.
[74] Ibid., P.34.
[75] Roy Adams. From Confrontation to Cooperation: A Tale of Three Countries. P.148.

Сложности возникают и в результате децентрализации переговорного процесса, хотя их не стоит переоценивать, поскольку подавляющее большинство работодателей по-прежнему заключают коллективные соглашения на уровне всей отрасли. Если же децентрализация получит серьезное развитие, это приведет к коренной перестройке трудовых отношений.

Что более тревожно - так это резкое снижение доли работников, организованных в профсоюзы. Без существенной базы и поддержки немецкая модель социального партнерства может рухнуть.

Раздел второй. Различные стратегии адаптации российских предприятий к рыночным условиям: что определяет успех?

Глава 4. Траектории постсоветских изменений на обследованных предприятиях

С. Климова

Здесь мы опишем динамику выхода из кризиса после начала рыночных реформ, имевшую место на обследованных предприятиях, и их нынешнее положение на рынке выпускаемой продукции.

Случай первый

Стартовые условия. Предприятие существует со времен "великой индустриализации" 30-х годов. Период его расцвета – конец 50-х – 60-е годы, когда интенсивно расширялось производство, продукция шла на экспорт, создавались социальные службы (медсанчасть, детский сад, пионерлагерь, база отдыха, кемпинг на Черном море, библиотека, спортивные площадки и секции). Завод строил жилье для своих работников.

Изменения после начала рыночных реформ. До недавнего времени директором был человек, выбранный на общем собрании коллектива. В 1993 г. завод приватизирован по 2-му варианту (51% акций у персонала предприятия). По неофициальным данным, сейчас контрольный пакет находится в руках группы физических лиц. Высший менеджмент довольно успешно пытается создать конкурентоспособное в рыночных условиях производство и систему сбыта. Поставки идут в Иран, страны Балтии и СНГ. В настоящее время готовится "прорыв" в страны Европейского Союза. Вся продукция завода сертифицирована по международным стандартам. Проводится заметная работа по модернизации оборудования, тем не менее, оно стареет быстрее, чем обновляется. Ручным трудом занято две трети рабочих.

Производственный персонал. Численность персонала – около 3 тыс. человек. Дефицита кадров в целом нет, но есть нехватка рабочих ряда специальностей, в основном – станочников (особенно токарей и фрезеровщиков). В последние годы идет постепенный процесс изменения профессионально-квалификационной структуры предприятия: работников некоторых профессий увольняют, других - набирают. Чаще всего сокращение касается служащих, реже – рабочих-повременщиков, еще реже –

рабочих-сдельщиков. В 2000 - 2001 г. численность персонала росла, тем не менее, сокращения проводились и в эти годы.

Оплата труда и профсоюз. Средняя заработная плата в 2000 г. – 2900 руб., в т.ч. рабочих – 2750 руб., служащих – 3400 руб. На предприятии действует первичная профсоюзная организация, входящего в ФНПР отраслевого профсоюза. Социальные службы сохранились практически в полном объеме, но завод перестал строить жилье, хотя отдельным работникам (как правило, руководителям или особо ценным специалистам) оказывается помощь в приобретении жилья.

Перспектива. Чтобы обеспечить прорыв на европейский рынок, создано совместное предприятие с иностранной фирмой. Разработан план технического перевооружения, однако его выполнение лимитируется недостаточным объёмом средств. Руководство надеется на расширение производства.

Случай второй

Стартовые условия. Завод начал работать в 30-х годах, и был одним из "флагманов советской индустрии". В послевоенный период здесь были созданы передовые на тот момент автоматические линии. Завод неоднократно завоевывал международные награды за качественные разработки и уникальные решения, имел тысячи солидных контрактов с десятками стран.

Изменения после начала реформ. Предприятию до сих пор удается сохранить за собой лидирующие позиции в России и СНГ в своем секторе машиностроительного производства. Завод был приватизирован в 1992 г. и преобразован в ОАО. В связи с кризисом в автостроительной отрасли России в середине 90-х годов предприятие лишилось оборотных средств, потеряло заказы, снизило объемы производства и стало работать в убыток. Начались задержки зарплаты. Долги рабочим и кредиторам достигли сотен миллионов рублей. Завод был на грани банкротства.

Кризис 1998 г. повысил спрос на отечественную продукцию, улучшив экспортные возможности предприятия. Производство вновь стало рентабельным, и арбитражный суд прекратил дело о банкротстве. Летом 2000 г. у завода появились сторонние собственники. Приобретя большую часть акций, они потребовали проведения внеочередного собрания акционеров, на котором был избран новый генеральный директор. Все высшее руководство тоже было заменено.

В настоящее время у новых собственников остается большая часть акций, у предыдущей администрации - около трети, у рабочих – всего 2-3%. Стали возвращать

долги, сокращать издержки, избавляться от невыгодных контрактов и ряда убыточных операций. Завод можно считать рентабельным. Производство сократилось, но продукция лучше реализуется. Потребители - как российские, так и иностранные. Делаются попытки более активно выходить на западный рынок. Поставщики в основном российские.

Проводится систематическая, радикальная реорганизация технологии и организации производства, оплаты труда. Но оборудование в основном очень старое (с 40-х – 50-х годов) и заменяется крайне медленно. Уровень автоматизации ниже, чем на подобных заводах на Западе.

Персонал. В настоящее время на предприятии около 5500 работников (1200 ИТР и 4200 рабочих). Текучесть кадров – примерно 25% в год.

Оплата труда и профсоюз. Средняя зарплата с 2000 г. повысилась на 30% и сегодня составляет около 5000 рублей. В конце сентября 1998 г. в связи с шестимесячной невыплатой заработной платы на предприятии была забастовка. Она началась спонтанно, длилась два с половиной дня, вовлекла 4,5 тыс. человек, и привела в итоге к выплатам задолженности. На ее волне был создан альтернативный профсоюз "Защита". На данный момент на предприятии существуют два профсоюза: традиционный, входящий в ФНПР объединяет большинство работников; "Защита-центр" состоит из 130 рабочих разных цехов, самых активных.

Социальная сфера сокращается. Практически все жилые дома переданы муниципалитету. Пионерский лагерь и две базы отдыха в Подмосковье остаются в собственности предприятия. Практикуется предоставление путевок по льготному тарифу. ДК сдан в аренду. Стадион предполагается продать и строить новый в другом месте.

Перспектива. Планируется включить в холдинг металлургический завод, с целью обеспечить снабжение специальными марками стали. Ведутся переговоры с немцами о создании совместного предприятия. Собственники хотят провести перекомпоновку производства, модернизацию оборудования с помощью зарубежных партнеров холдинга. Уделяется также большое внимание достижению западных норм качества продукции.

Случай третий

Стартовые условия. Завод начал выпускать продукцию в 1961 году, в 1967-ом существенно расширил производство. Продукция экспортировалась, в основном в

страны Азии. Предприятие строило жилые дома, имело общежитие, стадион, комбинат питания (сеть столовых и домовую кухню), лечебно-оздоровительный комплекс (профилакторий и пионерский лагерь), ПТУ.

Изменения после начала реформ. Завод был приватизирован в 1992 году. Большинство акций принадлежали коллективу (главным образом представителям администрации) и работникам Министерства. С 2001 г. предприятие входит в холдинг. После появления группы хозяев, которые владели контрольным пакетом акций, произошла дифференциация менеджмента, заводоуправление превратилось в самостоятельное юридическое лицо, соответственно изменился и персональный состав менеджмента.

Оборудование частично обновляется за счет станков, привезенных с другого завода холдинга (описанного нами как второй случай). Сохраняется некоторый избыток собственного (хотя и устаревшего) оборудования. Его состояние в целом соответствует современным требованиям к предприятию с высокотехнологичным производством. В 2001 г. наращивались объемы производства, доля импорта в нем составляет примерно четверть. При этом сокращалось непрофильное производство, а основное выросло примерно на 12 %. В 2002 г. объемы основного производства снижались.

Персонал. К 2002 г. численность работающих существенно сократилась, в основном за счет выделения из структуры завода непрофильных производств. Стали самостоятельными юридическими лицами производство станков, охрана, столовая, другие вспомогательные подразделения. Сейчас предприятие испытывает острую потребность в кадрах - нужны токари, шлифовщики, мастера, энергетики. В то же время идет сокращение, начатое новыми собственниками в 2001 г., как правило, ИТР основного производства.

Оплата труда и профсоюз. Самыми низкими были заработки в 1998-99 гг. (около 2000 руб.). В 2001 г. фонд оплаты труда вырос на 67,4%. Среднемесячная заработная плата на конец 2001 г. составила 3245 рублей. За 6 месяцев 2002 г. зарплата увеличилась в 1,8 раза по сравнению с соответствующим периодом предыдущего года. К концу 2002 г. ее предполагалось увеличить еще на 20%. Но если учесть довольно низкий исходный уровень и инфляцию, повышение не выглядит впечатляющим. Коллективных акций протеста, забастовок не было даже в 1998-99 гг., в период невыплат зарплаты.

Единственный на предприятии профсоюз сохранил свою численность и функции (в основном социальные услуги). Обратную связь с работниками (и в некоторой степени защиту их интересов) осуществляют Совет мастеров и Совет бригадиров.

Перспектива. Владелец предполагал в 2002 г. вложить в развитие производства более 111 млн. рублей. Озабочено руководство холдинга и обновлением технологий. Заключен договор с рядом московских институтов по изменению процесса термообработки. Стратегия, ориентированная на снижение издержек производства поможет, как надеются собственники, повысить качество и конкурентоспособность продукции, выйти на рынки Европы.

Случай четвертый

Стартовые условия. Предприятию больше ста лет. В 1921 г. основное направление его производства, сохранившееся вплоть до сегодняшнего дня, определено как приборостроительное. В советские годы завод представлял собой крупное производственное объединение, имеющее несколько филиалов в городах России. Численность работающих составляла около 4 тыс. человек. До 1990 г. продукция поставлялась в 57 стран мира.

Изменения после начала реформ. В 1987-1988 гг. предприятие стало арендным, в 1991-1992 гг. - преобразовано в акционерное общество, пакет акций у государства был выкуплен и распределен между работниками. До 2000 г. контрольный пакет акций как таковой отсутствовал, предположительно наибольшая доля в одних руках (генеральный директор) составляла 2-3%. Сейчас контрольный пакет принадлежит стороннему собственнику.

Персонал. К 2000 г. численность работников сократилась до 1024 человек, из них 694 заняты в производственных подразделениях, 330 – в отделах заводоуправления. Единовременных акций по сокращению персонала не было, работники увольнялись по собственному желанию из-за низкой зарплаты. Сейчас предприятие испытывает нехватку квалифицированных рабочих, специалистов, инженеров разного профиля. Привлекаются иногородние рабочие. Велика текучесть среди молодых работников.

Оплата труда и профсоюз. Средняя заработная плата рабочих высшего разряда – 12 тыс. рублей, остальных рабочих – 6 тыс., учеников – 3 тыс., служащих – 3500 рублей. На предприятии действует один профсоюз, выполняющий функции социальной службы.

Перспектива. О расширении производства, новых разработках, новых рынках сбыта работники предприятия, даже возглавляющие эти участки, говорят не очень уверенно. Конкуренты, как следует из некоторых интервью, выглядят более сильными (в частности, за счет более низкой арендной платы за землю и цены труда в провинции). Существует реальная возможность того, что завод перейдет в руки стороннего собственника, владеющего сейчас самым большим пакетом акций, и прекратит свое существование.

Случай пятый

Стартовые условия. История предприятия насчитывает 125 лет. С 1950 г. экспортирует продукцию. В 70-е гг. были построены новые корпуса, а практически - новый завод, что позволило довести численность работающих до 3500 человек.

Изменения с началом реформ. Системный кризис начала 90-х гг. сказался и на положении завода. Отсутствие заказов старались компенсировать за счет освоения выпуска запчастей и комплектующих изделий. Стали выпускать товары широкого потребления, инструмент. Некоторые пустующие производственные площади отдали в аренду, некоторые продали, что позволяло оплачивать хотя бы часть расходов, необходимых для поддержания в сохранности и дееспособном состоянии зданий предприятия, а также выплачивать заработную плату. Тем не менее, с 1994 г. начались задержки с выплатами, стали увольнять людей. К 1998 г. на предприятии осталось чуть более 500 человек, причем официальному сокращению подверглась лишь треть уволенных, две трети уволились по собственному желанию.

После 1998 г. завод начал вновь выпускать основную продукцию, но объем производства сократился в десять раз. Сейчас остаются проблемы отсутствия инвестиций и оборотных средств, из-за низкой зарплаты нет возможности привлечь квалифицированных работников (прежде всего рабочих-станочников). Завод находится в тяжелом экономическом положении. Во-первых, из-за долгов по налогам, накопленным за годы кризиса. Во-вторых, из-за не окупаемых расходов по содержанию неиспользуемых площадей, оборудования, территорий, по оплате в полном объеме вспомогательного персонала. Состояние оборудования на предприятии неудовлетворительное.

Завод был приватизирован в 1993 г. по 2-му варианту. В покупке акций принимали участие и работники Министерства. Контрольный пакет обозначен не был, руководители начали скупать акции, особенно у прежних работников, и уже в 1998 г.

директор, его заместители располагали контрольным пакетом. У рядовых работников в настоящее время акций предприятия нет.

Персонал. В настоящее время структура производственного персонала не соответствует целям оптимального развития производства. Много пенсионеров, молодежи в три раза меньше, чем должно быть (около 9%). Сохраняется явно завышенная численность работников заводоуправления: вместе с ИТР и низовым руководством она составляет около 40% от всех работающих. Потребности в существенном увеличении численности кадров пока нет.

Оплата труда и профсоюз. Средняя зарплата на заводе (на конец Ш квартала 2001 г.) около 2000 рублей - примерно на треть меньше, чем средняя зарплата на предприятиях области. По словам руководства и рабочих, каких-либо коллективных акций здесь не было. До периода трансформаций профсоюз выполнял функции социальной службы предприятия, сейчас фактически прекратил свою деятельность, хотя номинально существует.

Социальная инфраструктура, за исключением турбазы, ликвидирована в период кризиса. На заводе сохранился медпункт и столовая, которую посещают очень немногие.

Перспектива. Руководство предприятия рассчитывает увеличить объемы производства и диверсифицировать его (предполагается расширить типаж выпускаемых станков, освоить производство металлорежущего станка меньших размеров). Продажа заводских корпусов и земли на старой площадке дает средства для инвестиций и реконструкции. Внешних инвестиций нет.

Глава 5. Предпосылки и факторы успешности или неуспешности вхождения предприятий в рыночную конкуренцию

О. Дудченко, А. Мытиль

Можно сказать, что последние 12-15 лет для российских предприятий прошли под знаком "выживания" и приспособления к рыночным взаимоотношениям. Мы ставили перед собой задачу выяснить, различаются ли правила трудовых отношений в зависимости от степени адаптированности предприятий к требованиям рынка товаров и рабочей силы[76].

Исходная посылка состояла в том, что в период социально-экономических трансформаций уровень адаптированности предприятий к внешним изменениям выступает индикатором степени их успешности. Данное утверждение вполне справедливо и для относительно стабильного общества. Но в обществе с неустойчивой экономикой и только еще формирующимися социальными институтами, отвечающими вызовам рыночной конкуренции, когда изменения непрерывны и слабо предсказуемы, способность адаптироваться превращается в ключевой фактор. Поэтому мы ставим знак равенства между понятиями "адаптированность" и "успешность". Вопрос: какая адаптационная стратегия оказалась более эффективной?

Внешние условия, адаптационный фон

Внешние условия составляют социально-экономическую и политическую среду формирования новых трудовых отношений. Они во многом объясняют характер и специфические особенности процесса этого формирования. Описание внешних условий – адаптационного фона – мы рассматриваем в двух аспектах: *первый* - характеристика значимости для предприятий тех изменений, которые произошли после отказа от принципов плановой экономики и вызвали необходимость адаптации к иным внешним условиям; *второй* - анализ изменений и влияния внешней среды, связанных с регулированием трудовых отношений.

Изменения, вызывающие необходимость адаптации, классифицируются по множеству оснований, которые позволяют оценить существенность усилий,

[76] При написании материала использовались данные двух исследований. Первое – экспертный опрос представителей региональной элиты (политики, интеллектуалы, журналисты), проведенный ФОМ в 28 регионах России по теме "Отношение к труду" 24-25 декабря 2002 года. Второе – серия экспертных, индивидуальных и групповых интервью с представителями региональной элиты (политиками, интеллектуалами, предпринимателями) в шести федеральных округах, проведенных авторами данного материала в течение 2002 года в рамках проекта "Адаптация к изменяющимся условиям".

требующихся от предприятия.[77] Изменения, которые произошли в постсоциалистический период, можно охарактеризовать как глубинные, системные и вынужденные.

- *Глубинные изменения* предполагают необходимость структурных перемен в постановке целей, мотивации, способах и характере взаимодействия предприятия-адаптанта со средой. Действительно, как следует из данных исследования, для всех заводов переход от плановой экономики к рыночным условиям был шоковым. Он означал неизбежность движения от стабильности к неизвестности, от гарантий к риску, от роли исполнителя решений "вышестоящих органов" к изобретательной предприимчивости. Возникла необходимость смены приоритетной цели деятельности предприятий с производства соответственно планам на реализацию продукции.
- *Системные изменения* предполагают вовлеченность в процесс всех структурных элементов адаптирующейся системы, в нашем случае – каждого предприятия. Изменение общих "правил игры" поставило российских производителей перед необходимостью вырабатывать новые принципы взаимодействия с внешней средой. Естественно, что в ходе этой адаптации трансформировались и система взаимодействия внутри предприятий, трудовые отношения.
- *Вынужденность изменений*, по образной формуле П. Штомпки, травмировала, так как они не были инициированы адаптантом, не стали следствием проявления им "доброй воли". К тому же цели и принципы перехода экономики к рынку не были внятно обозначены, правила взаимодействия субъектов рынка постоянно менялись и продолжают меняться. Об этом неоднократно говорили и руководители, и работники обследованных предприятий.

При таких внешних условиях процесс адаптации неизбежно становится длительным и болезненным. На крупных машиностроительных заводах особенно: сказываются их размеры, длительность производственного цикла, опосредованная связь с потребительским рынком, моральный и физический износ оборудования.

Работники повсеместно отмечали, что история их предприятий разбивается на два периода: "раньше" (при социалистическом плановом хозяйстве) и "сейчас". "*Раньше было проще. Спускался план главка. Одни и те же цифры каждый день, каждый месяц одно и то же. Металл – пожалуйста, давался централизованно.*

[77] См., например: *Корель Л.В.* Социология адаптаций: этюды апологий. Новосибирск, 1997. С. 40.

Сейчас, начиная от формирования плана, полностью обеспечиваем производство" (зав. производством третьего завода). Начальник цеха того же завода: "*Мы вышли из плановой экономики, сейчас все диктует рынок. Производство должно быть намного гибче"*.

Все пять обследованных заводов в начале перестройки оказались в равных условиях. Все прошли через те же трудности, столкнулись с одинаковыми проблемами: уменьшением объема производства, вызванного сокращением спроса (в первую очередь платежеспособного), задержками платежей, бартерной системой расчетов. У всех заводов были серьезные проблемы с выплатами по внешним (налоги) и внутренним (заработная плата) обязательствам. Работники каждого завода прошли, как они говорят, через *"этап, когда нам по три месяца, по полгода зарплату не платили"*.

Предадаптационный период: беспокойство и страх перед неизвестным будущим

Все пять обследованных заводов, ранее бывших государственными, сейчас являются акционерными обществами. Адаптационные процессы, вызванные приватизацией, будучи во многом схожими, отличались, однако, своими последствиями.

На втором и третьем заводах сменился собственник, который объединил их в один холдинг; на первом заводе коллектив выбрал нового директора; на двух остальных (четвертом и пятом) руководящий состав существенно не изменился.

Акционирование и возможность купли-продажи акций, как правило, порождает в коллективе тревожное ожидание негативных перемен. Смутное предчувствие беды связывалось с одинаковыми страхами, которые мы фиксировали на всех пяти заводах: акции скупят, придут новые хозяева (*"бандиты", "новые русские", "варяги"*), которые ничего не понимают в производстве, не собираются поднимать завод, всех рабочих сразу разгонят (*"сначала выжмут все соки, а потом разгонят"*), завод закроют (*"продадут иностранцам", "откроют бордель"*). При этом ощущение угрозы возникает вне зависимости от того, насколько велика реальная заинтересованность внешних инвесторов в приобретении контрольного пакета акций.

Как правило, нейтральные или позитивные ожидания от возможных перемен демонстрировало меньшинство: наиболее молодые, квалифицированные, активные, уверенные в том, что *"не пропадут"* в любой ситуации и морально готовые к перемене места работы. Однако на бывших государственных предприятиях, прошедших через годы "застоя", доля дееспособных людей, обладающих перечисленными качествами,

незначительна. Поэтому больше было негативных ожиданий, которые в условиях информационного дефицита подпитываются слухами, обрастают новыми трагическими подробностями.

Зачастую руководители высшего звена вносят свою лепту в формирование фобий, так как либо опасаются потерять свое положение, либо сами заинтересованы в покупке акций и пытаются улучшить свои позиции, манипулируя мифами. Иногда администрация, не довольствуясь публичными заявлениями о грядущих катаклизмах, прибегала к психологическому давлению и угрозам. Начальник цеха третьего завода: "*Я настаивал перед генеральным директором, говорил: если инженерно-технический работник продал акции, он продал интересы завода. Нечего ему здесь делать. Любому можно объяснить, что он продал интересы завода. Так же, как я своим работникам объяснял"*.

Состояние тревожного ожидания обострено, когда перспективы не очевидны, оно более губительно для психики, межличностных и трудовых отношений, чем переживание пусть не очень приятного, но уже наступившего события. В этом смысле показателен пример завода № 3, у которого несколько лет назад сменился собственник. Те же самые люди, которые в недавнем прошлом были явными противниками прихода новых хозяев, ожидая наступления всяких ужасов, теперь вполне спокойно рассуждают и о задачах реорганизации, и о перспективах завода. "*Собственник поставил перед нами цель (а он как собственник, я считаю, вполне правильно поставил цель). Чтобы выжить сегодня, нужна конкурентоспособность предприятия, нужна сплоченность, и все задачи, которые ставятся перед людьми, должны выполняться всеми – от уборщицы до генерального директора. Вот это я усвоил для себя"* (начальник цеха).

На стадии ожидания изменений затруднено формирование, а тем более оптимизация трудовых отношений. Это объясняется тем, что в предадаптационный период не очевидны две вещи: во-первых, кто будет правомочен формулировать правила и, во-вторых, какие критерии будут положены в их основу.

Трудности становления новых социальных ролей и ролевых отношений

В результате приватизации, акционирования закономерно появляются новые социальные роли: "собственник", "наниматель", "наемный работник", "наемный управленец", "акционер". Проблема заключается в том, что сами по себе правила рыночных отношений не были определены в начале реформ, и по сей день остаются

неочевидными. Другими словами, непонятно, чему именно должны соответствовать новые конвенциальные (принятые сторонами) роли и новые трудовые отношения.

Наше исследование убеждает в том, что и работники, и администраторы затрудняются в определении функционального содержания новых ролей, т.е. тех прав, обязанностей, полномочий, степени ответственности, которые присущи собственнику, наемному управленцу, наемному работнику. Не существует неких универсальных, единообразных стандартов описания этих функций. Люди выстраивают собственные "образы", наполнение которых зависит от индивидуального опыта взаимодействия с контрагентами и/или от мировоззренческих установок, в которых ведущей является эмоционально-оценочная составляющая.

Высшая администрация как "чужие". Исследования, ранее проведенные нашим Центром изучения социальных трансформаций в рамках проекта по формированию социальных идентификаций, показали, что при оценке социальных общностей, отдельных персон респонденты наиболее часто пользуются критерием "свой – чужой".[78] Значимость этого критерия достаточно объяснима с позиций адаптационного процесса. В ситуации нестабильности и неопределенности перспектив повышается потребность в защищенности, взаимопонимании и понимании как таковом. Но это могут обеспечить "свои" и только "свои". Все остальные – либо "другие" (с кем мало или нет общего, но возможно мирное сосуществование), либо "чужие". "Чужие" – это те, кто присутствует в нашей жизни не для того, чтобы принять ее правила, но, как писал Г. Зиммель, чтобы остаться. Придерживаясь своих традиций и правил, и потому являются угрозой или раздражителем.

После прихода новых собственников на третий завод отношение к ним работников стало более спокойным и конструктивным, но все равно они не стали "своими". Один из руководителей структурного подразделения говорит: "*Мальчики приезжают, они наслушались теорий, настроили квадратиков. Может быть, у меня старые стереотипы, но, на мой взгляд, это не солидно"* Другой руководитель среднего звена: *"Произошла приватизация, пришли новые собственники. Они, очевидно, стараются вытащить завод, но у них есть и свои задачи, отличные от заводских: выпускать продукцию еще дешевле".*

[78] Процессы идентификации российских граждан в социальном пространстве "своих" и "не своих" групп и сообществ (1999 -2002 гг.)". Мастер-класс профессора В.А Ядова. М.: "Прогресс-Традиция", 2003.

Более спокойное отношение к собственникам проявляет высший уровень менеджмента, что объясняется не только элементарной лояльностью, но и более частыми контактами, интенсивностью информационного обмена между руководством завода и холдинга.

Для работников, не относящихся к высшему управленческому звену, собственники скорее "чужие": они *"не вложили ни копейки в завод, а требуют"*, *"насмотрелись чего-то на Западе, а в жизни все другое"*. И к самой реорганизации отношение рабочие относятся как к "чужой" затее. Люди не видят здесь своего интереса, считают, что *"все это игры"*, что собственники решают свои проблемы за их счет. Типичное высказывание: "*Я был на всех акционерных собраниях с первого дня, только на последнем не был – был в отпуске. На спектаклях, одним словом. То есть на всех спектаклях – с первого до последнего. Аудитория все уменьшается и уменьшается. Собственниками как таковыми никто себя никогда и не чувствовал, и не почувствовал. Даже сейчас люди, которые работают, они в словах говорят: "хозяин", "собственник", а до сих пор такого нет… Ну, не привыкли еще люди, работая на заводе, считать, что этот завод – дядин. У нас есть люди, которые проработали на заводе по 40 лет, строили его с первого камешка. И им считать, что это чей-то завод?! Но жизнь есть жизнь. Деньги решают все"*.

Владение акциями не превращает работника в "сохозяина" предприятия. Как правило, столь же отчужденно работники, обладающие акциями завода, относятся и к своему статусу "акционеров". Само по себе обладание акциями не вызвало у них ощущения сопричастности к управлению предприятием, чувство "совладельцев". Акции рассматриваются скорее как некая потенциальная сумма, которую можно получить, продав их. Рабочий: "*Многие продали акции, потому что тогда зарплату не платили"*.

Единичными были случаи, когда люди говорили о том, что обладание акциями открыло для них новые возможности – право голоса при принятии решений: *"Могу проголосовать за, если мне нравится, или против"*.

Дифференциация интересов работников

При налаживании производственного взаимодействия неизбежен этап "проб и ошибок". Катализаторами нормализации этого процесса выступают интенсивность контактов контрагентов и систематический информационный обмен, который может

противостоять распространению домыслов и разного рода слухов, формированию негативных стереотипов.

Исследование показало, что за время реформ произошло сужение круга людей и групп, которых работники относят к "своим". По их оценкам, в советские времена понятие "свои" распространялось на весь завод: *"завод – одна семья"*. В процессе адаптации к рыночным условиям ощущение принадлежности к этой большой общности и само по себе ее наличие становилось все более и более иллюзорным. Старожилы часто проводили параллели между "раньше", когда все были заодно, и "сейчас".

Конечно, необходимо учитывать, что существует тенденция идеализировать прошлое, тем более, если настоящее не очень удовлетворяет. И все же можно смело говорить о том, что в нынешних условиях присутствует больше разобщающих работников правил и практик повседневной производственной жизни, чем их объединяющих.

Отметим основные признаки, по которым различались позиции и интересы сотрудников всех заводов.

Отношение к собственности. Рабочие отмечают, что происходит *"расслоение на работников и собственников"*. Позицию наемных работников мы уже охарактеризовали выше: "собственники" для них по определению "чужие" или в лучшем случае "другие". Характерно, что сами "собственники" придерживаются той же точки зрения в отношении наемного персонала. Более того, в зону их актуального интереса входит только высшее звено управления, мнения, интересы и особенности которого они более или менее готовы учитывать для того, чтобы наладить взаимодействие. Это "значимые другие". Весь остальной персонал – даже не "чужие", а просто "никакие", неизбежно участвующие в процессе производства в виде некой абстрактной массы, сводных показателей в статистической отчетности.

Вся беда в том, что отчужденность "собственников" и "наемных" взаимна. И, по крайней мере, на сегодняшний день, не очевидны стимулы, которые могли бы подвигнуть одну из сторон к проявлению заинтересованности в диалоге.

Уровень в управленческой иерархии. Как было сказано в интервью с заместителем генерального директора третьего завода, *"проблема заключается в несовпадении интересов на всех уровнях; у всех свои интересы: мастер – рабочий, мастер – начальник участка, начальник участка – рабочий"*. При этом некоторые управленческие позиции являются узловыми, поскольку на них замыкается наибольшее

количество конфликтов, возникающих из-за разницы интересов. Сами респонденты называют такие позиции *"буферными зонами"*. Это мастера и "наемные управленцы".

Позиция мастера. Сложность позиции мастера в том, что это "последнее" управленческое звено, на которое ложится вся тяжесть доведения до рабочих управленческих решений, спущенных сверху. Именно на мастеров возложена ответственность за исполнение решений руководства и поиск стимулов для рабочих. Управленцы более высоких уровней оперируют понятиями "потребность завода", "перспективы завода", а мастерам приходится это переводить в термины "потребность рабочего", "перспективы рабочего". Кроме того, мастера принимают на себя и основной заряд критики со стороны рабочих по поводу решений высшего руководства. Начальник участка третьего завода: "*В связи с этими новыми требованиями тут сложно выстоять, особенно работая на должности мастера, старшего мастера. Приходится общаться непосредственно с людьми, на которых все негативные моменты сразу же отражаются. Надо им объяснять, а объяснить сам-то ничего не можешь. Ну, как можно человеку объяснить, если ему заплатили полторы тысячи рублей, а прожиточный минимум – тысяча семьсот? А ему надо детей кормить, да еще на старость какие-то деньги собрать. Мебель, одежду покупать. А это только на еду надо потратить. Что можно человеку в этом случае объяснить? Получается, у японцев чучело в кабинете директора, а тут ты в этой роли выступаешь"*.

Позиция "наемных управленцев". Она достаточно специфична: это руководство (в первую очередь, директор) тех заводов, у которых есть внешний инвестор. Суть коллизии заключается в неопределенности разделения функции владения и управления собственностью. С одной стороны, традиционно директор является первым руководителем. С другой - и он сам, и другие работники понимают, что он – такой же *"наемный, непосредственно зависит от собственника, назначается им"*. Директор вынужден от своего лица проводить решения, принятые собственником, даже в том случае, если сомневается в их целесообразности.

Еще одно проявление "буферной" позиции "наемных управленцев" заключается в том, что *"у рабочих администрация завода ассоциируется с собственниками, у собственников – с рабочими, заводом"*.

Возраст, стаж работы. На всех заводах с той или иной частотой возникала тема, укладывающаяся в конфликт "отцов и детей". Наиболее часто представители старшего поколения упрекали молодежь в алчности, в том, что их не интересует ничего, кроме денег. Молодежь же, в свою очередь, говорила об инертности и

консерватизме "стариков". Молодые работники предъявляли претензии к системе формирования заработной платы, в которой, по их мнению, в большей степени учитывается стаж, чем профессионализм. "*Система оплаты труда непонятная: пенсионеры получают больше"* (мастер третьего завода). *"Работодатель не должен обращать внимание, 20 лет тебе или 50. Какая разница? Работу выполняем одну и ту же. Почему тот получает три с половиной, а другой пять?"* (рабочий того же завода).

Последствия кризисного периода. Большую роль в процессе разобщенности "трудовых коллективов" сыграл длительный период, когда заводы стояли, заработная плата не выплачивалась месяцами, перспективы были неясными. В это время, как правило, каждый решал проблему выживания самостоятельно. Тем или иным способом она решалась, но исчезло ощущение защищенности, которое раньше давало чувство принадлежности к заводскому сообществу.

Сыграли свою роль и массовые сокращения, которые проходили или проходят почти на всех заводах. Схема везде более или менее идентична: рассчитывается, сколько людей завод *"может прокормить",* соответственно определяется общее количество подлежащих сокращению. По тем или иным основаниям определяется квота для каждого крупного подразделения, которое, в свою очередь, перераспределяет ее по своим структурным составляющим вплоть до бригад или отделов инженерного корпуса. На каждом этапе подобной разнарядки присутствует личностный фактор. Во-первых, сильный руководитель может отстоять своих сотрудников, а слабый вынужден сокращать больше своих подчиненных. Во-вторых, вне зависимости от жесткости устанавливаемых общих критериев каждый руководитель проявляет свои предпочтения: в одних случаях под сокращение попадает молодежь, в другом – люди предпенсионного возраста.

Практика сокращений, имевшая место на обследованных заводах, оставляет широкий простор для субъективизма и произвола администрации, что никоим образом не способствует сплоченности персонала. Из интервью: "*Из-за реорганизации очень много нервозности, она отложила отпечаток и на взаимоотношения между работниками. Мы стали более настороженными к соседу. Сейчас – это нестабильность, шаткость, у людей возникает вопрос, а что же будет дальше. Сейчас очень много подвижек, связанных с реорганизацией. И люди нервничают, и мы нервничаем. Это все равно как-то негативно сказывается"* (инспектор отдела кадров третьего завода).

Определение новых ролей и статусов – с одной стороны – собственника и уполномоченной им администрации, а с другой стороны - наемных работников, может существенно ускорить процесс формирования цивилизованных трудовых отношений. Это также позволит им стать более универсальными, не зависящими исключительно от проявления субъективных предпочтений руководства. Кроме того, содержательное наполнение новых конвенциальных ролей, на наш взгляд, может способствовать консолидации интересов работников предприятий.

Государственное регулирование трудовых отношений

Основной вывод, который можно сделать на основе исследования, заключается в том, что влияние внешней среды (государства, социальных норм, культурных традиций) на сферу трудовых отношений незначительно. Эта среда скорее создает общий контекст, фон для формирования трудовых отношений, чем регулирует этот процесс.

Под государственным регулированием мы имеем в виду контроль соблюдения законодательных норм и применение санкций государственными институтами. Строго говоря, действия, предпринимаемые государством в трудовой сфере, вообще с очень большой долей условности можно назвать "регулированием", по крайней мере, прямым регулированием.

Отношение к новому Трудовому кодексу вполне иллюстрирует сказанное выше. В большинстве случаев тема ТК оказывалась вне сферы актуального интереса и менеджеров, и работников. Какую-то заинтересованность и готовность к предметному обсуждению законодательных новаций продемонстрировали те сотрудники, которые по роду своей деятельности пользуются Кодексом: работники кадровых служб, активисты профсоюзов. Но даже они выражали сомнение по поводу того, что новый Кодекс внесет какие-то изменения в трудовые отношения. И не потому, что существуют претензии к его качеству (подавляющее большинство не знакомо с содержанием ТК), а потому, что люди сомневаются в способности государства осуществлять функцию регулирования трудовых отношений. *"Когда Починок* (глава Министерства труда и социального развития) *выступает, я выключаю телевизор. Какой кодекс? Что могут сказать люди, которые сначала народ обокрали, а потом кодексы выдумывают? Я вообще к этому всерьез не отношусь* (зам. начальника цеха второго завода).

Еще раз подчеркнем, что государство фактически дистанцировалось от функций регулирования трудовых отношений. Это наблюдалось на всем протяжении перехода к

рыночным условиям. Тем не менее, государство оказывает здесь влияние самим фактом своего невмешательства. По сути дела, самоустранение от функции регулирования уже означает очень многое. В первую очередь – нежелание (или неспособность) четко определить права и обязанности всех контрагентов, участвующих в рыночных отношениях, в том числе права и обязанности самого государства применительно к собственникам, руководителям, наемным работникам предприятий.

Проблема публичного диалога перед принятием Трудового кодекса. Государство является агентом рыночных отношений, поскольку только оно осуществляет административное регулирование ведения бизнеса (налоги, таможня, проверки, разрешения и т.д.). К тому же оно является монополистом, устанавливающим правила этого регулирования. Серьезная проблема, по мнению экспертов, состоит в том, что в процессе законодательной деятельности отсутствует этап предварительного общественного обсуждения и социальной экспертизы.

Характерно, что среди региональной элиты не было единого мнения относительно значимости и успешности организации публичного диалога в рассматриваемой области. Представители властных структур, как правило, считают, что делают все от них зависящее для информационного обеспечения законодательных инноваций, развертывания общественного обсуждения этих инноваций. По их мнению, единственный барьер, тормозящий развитие публичного диалога, - низкая заинтересованность, и отсюда - слабая активность и ассоциированность бизнеса, населения в целом.

Иной точки зрения придерживаются представители общественных и предпринимательских объединений. У них есть существенные претензии и к объему информации, поступающей от государственных структур, и к каналам ее распространения. Они считают, что властные структуры намеренно ограничивают количество участников обсуждения узким кругом "ангажированных" структур.

Подготовка нового ТК ограничивалась несколькими парламентскими слушаниями, причем резкие разногласия участвующих сторон не были сглажены. Это создает определенные трудности для практиков. Так, заместитель генерального директора по работе с персоналом третьего завода оценивает новый ТК как *"сырой"*, *"противоречивый"*, менее удобный в пользовании, чем старый Кодекс: *"Мне он ужасно не нравится. Им занимались разные институты, разные фракции, и свели концептуально разные кодексы в один. Он сырой в том плане, что некоторые статьи если и не впрямую противоречат друг другу, то не совсем сочетаются друг с другом"*.

Властные структуры не просчитывают социально-экономические последствия действия новых законов для предприятий, не задаются вопросом: не приведет ли законодательная инновация к росту социальной напряженности, не вызовет ли она волну сокращений, задержку зарплат, ухудшение условий труда? Отсутствие публичности в обсуждении законодательных инициатив, прозрачности схем их реализации, учета социального эффекта и интересов всех контрагентов приводит к тому, что законодательная база не способствует, а скорее препятствует развитию отечественного бизнеса, повышению культуры менеджмента.

Монополизм в любых сферах и в любых своих проявлениях (даже если в его истоках лежат благие побуждения) потенциально является тормозом для развития. Результат государственного монополизма в области административного регулирования – нестабильность законодательной сферы. "Правила игры" постоянно меняются, законы и подзаконные акты вводятся задним числом, ведомственные инструкции противоречат друг другу и федеральному законодательству.

Тем не менее соблюдение устанавливаемых и постоянно меняющихся правил там, где это прямо связано с поступлениями в бюджет, отслеживается весьма жестко. "*В начале перестройки завод наделал долгов. Когда система стала выправляться, государство стало требовать долги назад. Это ограничивает возможности. От этого и зарплата не растет, и развитие тормозится* (директор третьего завода).

Другими словами, государство в лице властных и ведомственных структур определяет, с одной стороны, свои права, с другой – ответственность предприятий. Что же касается определения и гарантии прав предприятий и тем более – ответственности государства перед ними, тут ситуация более проблематична. Вообще создается впечатление, что государство не рассматривает отношения с предприятиями в аспекте "их" права – "моя" ответственность. "Правила игры" таковы, что любое предприятие потенциально является нарушителем. Даже если не принимать в расчет распространенное убеждение в том, что полная уплата налогов ведет к банкротству, противоречия в законодательной базе, введение законов задним числом, хроническое запаздывание инструкций к принятым актам действительно приводят к тому, что каждое предприятие рискует стать невольным правонарушителем.

Казус реализации закона о северных территориях. Впечатлил рассказ экспертов о реализации государственного закона "О Северах". В соответствии с ним жители северных или приравненных к ним территорий имеют право на бесплатный проезд к месту отдыха и обратно раз в два года. Государство гарантирует выполнение

этого закона, но финансирует его частично – только применительно к работникам бюджетной сферы. Негосударственные предприятия раз в два года должны оплачивать проезд своих сотрудников и членов их семей сами, из собственного бюджета. Получается, что они вынуждены расплачиваться по обязательствам, принятым на себя государством. При том расходы, которые несут предприятия, не компенсируются в виде налоговых льгот или зачетов.

Вынужденная благотворительность. Эксперты приводили массу других "бытовых", локальных фактов, которые можно объединить под одной рубрикой – "Вынужденная благотворительность". Суть ее в том, что местные администрации решают проблемы социального обеспечения, благоустройства города, организации разнообразных мероприятий путем сбора денег с предприятий. Такая практика распространена повсеместно, различны лишь способы административного воздействия. Но в любом случае (идет ли речь о простом вымогательстве или о какой-то возмездности услуг) от предложения местных властей предприятия отказаться не могут.

На заводах об этой практике говорили как о чем-то само собой разумеющемся. К факту, что благополучные предприятия воспринимаются местной администрацией в качестве "дойных коров", респонденты относятся с фатализмом, полагая, что они не в силах изменить ситуацию. "*Они своего требуют. Да если бы своего, а то нашего!"*. Или*: "Могут вдруг попросить вперед заплатить. Завод платит налоги – что еще нужно?! Я бы на их месте приходил, спрашивал: "Что вам нужно, чтобы вы больше налогов платили?". А они звонят: "Заплатите институту 200 тысяч!". Я сказал: "Я не на мешке с деньгами сижу". Раз – штраф за экологию. Это – рэкет"* (из беседы с руководителями третьего завода).

Низкие заработки узаконены государством. Официально установленный минимальный размер оплаты труда (МРОТ) является базисной единицей для расчета тарифных ставок и в то же время имеет весьма символичную, условную нагрузку. Официальный минимальный размер оплаты труда на порядок ниже официального же прожиточного минимума, и это понимают все – и политики, и государственные чиновники, и предприниматели, и наемные работники. Таким образом, вопрос о размере заработной платы – наиболее существенный для работников – не может быть решен в рамках правового поля, поскольку любая заработная плата, сколь бы низкой она ни была, заведомо выше МРОТа.

Из рассказа о событиях, относящихся к концу 90-х годов, вырисовываются приоритеты государственной политики: "*Мы бы и хотели выдать зарплату, но как только деньги поступают на счет, приезжает налоговая. Мы столько бились! Мы бы и рады выдать зарплату, директор что, враг своим рабочим? У нас как: сначала заплати налоги, а потом выдавай заработную плату. Мы, по-моему, даже документы в суд готовили о том, что раз мы акционерное общество, то сначала выдавать зарплату, а потом уже все отчисления делать. У нас на машиностроительном заводе через суд получали заработную плату*" (служащая отдела кадров первого завода).

Представители администрации предприятий единодушны во мнении, что существующая налоговая система не способствует развитию промышленности, создает барьер для повышения заработной платы и оптимизации организационной структуры. "*Налоги неимоверные. С такими налогами не выживет ни наша промышленность, ни тем более наш завод. Надо менять налоговую политику*" (начальник планово-экономического отдела второго завода). Главный технолог того же предприятия: "*Сейчас правительство больше говорит о том, что у нас идет подъем производства, что производству уделяется большое значение, большое внимание – да нет этого ничего! Нет такой поддержки. Президент делает какие-то потуги: снижение налогов, может, это как-то поможет. Но я думаю, что для машиностроительных, приборостроительных предприятий налоги на какое-то время должны быть снижены до такой степени, чтобы у предприятия остались деньги дать достойную зарплату работникам, инженерам, чтобы профессия инженера стала престижной*".

Налог, начисляемый на фонд заработной платы (единый социальный налог – 35,6%), весьма ощутим для всех предприятий. По мнению экспертов, специфика промышленности заключается в том, что заработная плата большей части персонала начисляется "в чистую". У крупных предприятий нет возможности действовать обманным способом, как это широко распространено в малом и среднем бизнесе. Руководство больших предприятий не может минимизировать фонд заработной платы за счет разделения его на номинальную ("белую", фигурирующую в ведомостях) и основную ("черную", официально не декларируемую) части. Как считают эксперты, это и нереально (учитывая численность персонала) и просто не принято. "Не принято" эксперты прокомментировали таким образом: *"рабочим будет не понятно"*.

Фактически государство поощряет ту систему отношений, при которых персонал рассматривается не как ресурс для развития, а как статья экономии.

Неформальные рычаги в трудовых взаимодействиях

Социальные нормы, регулировавшие трудовые отношения в условиях плановой экономики, оказались полностью неприменимыми, и это обстоятельство составляет важный элемент "культурной травмы", как ее назвал П.Штомпка, постсоветских реформ. Накопленный ранее социальный капитал обесценился. Перманентное изменение общих "правил игры" не дает возможности закрепить, сделать действенным новый положительный опыт.

Роль трудовых династий. Единственное, что продолжает каким-то образом действовать, - это специфические традиции трудовых отношений, которые складываются внутри предприятия и воспроизводятся за счет представителей трудовых династий. "*Династии – это люди совершенно особенные, они задают тон. Они – коренные заводчане, они другие"* (редактор многотиражки четвертого завода). Служащая управления кадров первого завода: "*Когда человек знает, что у него здесь работает мама, папа, брат или сестра, он ведет себя несколько по-другому. Ему неудобно кого-то обидеть или сделать плохой поступок, потому что он знает, что его будут обсуждать в семье, и на работе неудобно подвести родственников. Лишний самоконтроль".*

Конечно, далеко не на всех заводах трудовые династии распространены и имеют достаточный вес для того, чтобы поддерживать традиции, выступать в роли регуляторов социального поведения.

Тема трудовых династий затрагивалась в основном административными и руководящими сотрудниками. Ситуация, когда, завод *"пропитан"* духом семейных династий, оценивалась респондентами амбивалентно. С одной стороны, как следует из приведенных выше цитат, наличие династий является одним из внутренних регуляторов поведения. С другой стороны, оно создает определенные препятствия для реорганизационных мероприятий, в первую очередь – для сокращения персонала. Вот что об этом говорит заместитель директора по персоналу третьего завода: *"Это одновременно и сила завода, и слабость – это традиции, неформальные традиции. При социализме это, естественно, приветствовалось. При капитализме это не есть плохо, но… На заводе очень большое количество семейных династий. Все друг друга настолько знают, как на коммунальной кухне. Одна большая семья. Соответственно, когда за одну ниточку дергаешь, затрагиваешь весь клубок. Это как за один корешок потянул, а из земли целый ком вытаскиваешь. И поэтому этот узел проблем очень*

сложно рубить человеку, который здесь находится, который корешками их этого семечка вырос".

Тем не менее, администрация нашла эффективные методы борьбы с "семейным лоббированием".

Национальные стереотипы массового сознания. Эти стереотипы если и не влияют на формирование новых трудовых отношений, то, по крайней мере, многое определяют в действующих на практике. Наиболее распространенными и устойчивыми оказались стереотипы отношения к власти (начальству), пьянству, приоритету человеческого фактора. Сами респонденты называли их *"особенностями нашего менталитета".*

Отношение к начальству полностью соответствует смыслу известной поговорки – "с сильным не борись, с богатым не судись". Характерные высказывания на эту тему: *"У нас кто сильнее, тот и прав"; "кто слабее, тот и уступает"; "хозяин есть хозяин, что он сказал, то и будет – деньги у него"; "куда ни обращайся – все без толку".* В этих и многочисленных подобных высказываниях проявляется недоверие "простых людей" к власти, которую в данном случае олицетворяет "хозяин", "директор", "начальник". Распространенность данного стереотипа говорит и о неготовности работников строить трудовые отношения на принципах партнерства.

К пьянству работники относятся как к обыденному явлению, имманентно присущему российской действительности. Пьянство – не порок, *"это – наше национальное".* Более того, типично представление об умельце как о пьющем человеке: *"пьяница, а работник изумительный".* Создается впечатление, что пьянство рассматривается как некий придаток к профессионализму, так что непьющий рабочий будет вызывать, скорее, настороженность и непонимание со стороны большинства.

Акцент на "человеческом подходе" в системе мотивации к труду, по мнению работников, тоже является элементом национальной культуры. Зачастую именно на этом основании проводился водораздел между Западом и Россией. Следует ли говорить о том, что это являлось предметом гордости. "*Я не знаю, на Западе не был, но там, наверное, все-таки оговорено: это сделал, это – твое, это – мое, этого делать не буду. Такого у нас в принципе нет. У нас как получается? Мы привыкли еще с того времени: мы можем работать, если нас хорошо попросят, и задаром, а если нам не понравится, мы и за деньги не будем работать"* (начальник участка третьего завода). Рабочий второго завода: "*А что под Запад подделываться? У нас все по-другому! У нас свои отношения, свои проблемы".*

Падение социального престижа "синих воротничков"

Работники неоднократно отмечали, что за время перестройки произошло резкое снижение социального статуса и престижа занятых в промышленности. "*Потерялся как бы имидж специалиста-производителя. У нас сейчас высокий имидж у кого? Кого мы видим на экране телевизора? "Убойная сила", бандиты-грабители. Ну, кто там еще? Модели и, я так понимаю, ведущие телепрограмм. То есть люди, которые имеют уровень заработка очень высокий, или те люди, которые могут себе что-то позволить. Это все рекламируется в государстве"* (представитель службы сбыта второго завода). "*Менталитет нашего рабочего изменился, если в свое время считалось честью работать на каком-то таком хорошем предприятии, то сейчас этой чести нет"* (начальник отдела труда третьего завода).

На всех заводах звучал один и тот же лейтмотив: *"общая беда"* - отсутствие притока молодежи на производство. Раньше все было просто: существовало достаточное количество образовательных учреждений, готовивших для промышленности специалистов со средним специальным и высшим образованием; была система распределения; наконец, действовал закон об обязательной занятости. Сейчас эти механизмы разрушены и пока не заменены более или менее "работоспособными" новыми.

Перед заводами встала новая для них задача, к решению которой они оказались не готовы – привлечь специалистов. *"Сейчас молодежь, особенно ту, которая попробовала свои силы где-то там, в торговле или еще где-то в сферах, не связанных с производством, очень сложно затащить на завод. Это, наверное, будет общая беда. К станку они уже не пойдут. Станок – это такая вещь, которая привязывает. Это определенный регламент, определенные условия, правила, то есть свободы в своих действиях немного. А молодежь этого уже не хочет"* (начальник отдела труда третьего завода). Гендиректор того же завода: "*С рабочими – вообще беда. Люди после ПТУ не идут на завод. Если приходят после ПТУ или школы, то остается 2 человека из 10. Мы понимаем, в чем корень зла. Сегодня молодежь более развитая, чем 20 лет назад. Такая работа – напряженная, монотонная – не привлекает. Сейчас в моде юристы, экономисты. Человек на базаре за 3-4 тысячи, я думаю, не стоит"*.

На каждом заводе предпринимаются более или менее активные действия по привлечению молодежи. Но усилия не дают заметного эффекта.

***

Итак, ситуацию можно охарактеризовать следующим образом. Глубинный характер произошедших социально-экономических изменений требует серьезнейшей коррекции правил трудовых взаимоотношений, фактически построения новой системы этих правил. Но даже на общегосударственном уровне не сформированы единые рамки, отсутствует какая-либо система регуляции, которая бы направляла и ограничивала формирование новых правил на отдельных предприятиях. Не работают ни законодательные, ни социально-нормативные регуляторы. Что касается социально-культурного фона, то вектор его воздействия направлен скорее в сторону деформализации, персонификации отношений на производстве, чем в сторону формирования единых, общепринятых алгоритмов взаимодействия.

В этих условиях главным фактором в становлении оптимальной системы трудовых отношений на предприятии оказываются позиция руководства предприятий. Но и здесь снова – зона неопределенности, т.к. не сформированы ни какие-либо традиции корпоративного управления, ни социально-ролевые матрицы участников процесса управления (собственников, топ-менеджеров, менеджеров ключевых направлений). Остается неясным, кто именно из высшего руководства на каждом конкретном предприятии окажется ведущим актором в формировании новых трудовых отношений. На сегодня этот важнейший процесс определяется в первую очередь личностными особенностями и интересами лиц, занимающих ключевые позиции на предприятии.

Глава 6. Социальное самочувствие работников на предприятиях разного стиля менеджмента и уровня конкурентоспособности

О. Дудченко. А. Мытиль.

Методология и процедуры измерения социального самочувствия

Для интегральной оценки успешности, адаптированности предприятий к рыночным условиям мы выбрали два показателя: результативность адаптации предприятия к рынку и уровень социального самочувствия работников.

Уровень социального самочувствия определяется на основании комбинации трех взаимосвязанных составляющих[79]:

а) *Удовлетворенность нынешним положением:* испытывает ли человек ностальгию по прошлому, считая, что все хорошее уже позади, или, наоборот, уверен, что жизнь налаживается. б) *Уверенность в будущем*. Если удовлетворенность нынешним положением – необходимое, то уверенность в завтрашнем дне – *достаточное* условие успешной адаптации. Это прежде всего возможность прогнозировать развитие событий, просматривать свое будущее, что особенно важно в ситуации нестабильности. Исследования показали, что сужение горизонтов прогнозируемого будущего приводит к серьезным психологическим следствиям: повышенной тревожность, депрессии, раздражительности, апатии.[80]

б) Локус контроля или склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности либо внешним силам (экстернальность), либо собственным способностям и усилиям (интернальность)[81]. Мы определяем локус контроля как ощущение человеком возможности влиять на развитие ситуации ради обеспечения своего благополучия. На одном полюсе "от меня ничего не зависит", на другом - "все зависит от моих собственных усилий".

Итоговый показатель определяется подсчетом позитивных и негативных оценок по каждой из трех шкал. Три позитивных оценки - хорошее социальное самочувствие, два – среднее, одна или ни одной – плохое. Так, если человек считает, что его жизнь в целом улучшается, он обладает возможностью планировать свое будущее и влиять на

---

[79] Методику для оценки социального самочувствия мы применяли на практике более 10 лет в исследовательских и консультационных целях. Она обнаружила достаточную надежность и эффективность.

[80] На социетальном или групповом уровне доминирование неуверенности в будущем означает риск нарастания экстремизма, преступности, нарушения социальных норм.

[81] Краткий психологический словарь. М.: Издательство политической литературы, 1985 г., С. 168.

реализацию этих планов, его социальное самочувствие хорошее. Если же он ощущает, что жизнь стоит на месте, перспективы не ясны и все зависит от внешних обстоятельств, то социальное самочувствие плохое.

С той же целью на трех заводах (случаи третий, четвертый и пятый) применялся еще один инструмент – "Социальный термометр". В основе процедуры та же логика, но инструмент для оценок более детализирован. Работникам предлагается определить свою позицию по нескольким шкалам: "достаток", "социальное положение", "ориентация в социальном пространстве", "самореализация" и "общее благополучие", а также оценка степень своего влияния на благополучие. Все шкалы размерностью – от "0" до "10". На одном полюсе ("0") находятся наименее благополучные по данному признаку люди, семьи, социальные группы, на другом ("10") - наиболее благополучные. При этом испытуемый сам определяет, какие люди, семьи и группы являются для него "эталоном" крайнего неблагополучия и, наоборот, полного благополучия. Он, следовательно, определяет свое место в конструируемом им самим социальном пространстве.

По каждой шкале работники оценивали свое положение в настоящий момент, в ретроспективе (предлагался пятилетний интервал), а также фиксировали ныне желаемую позицию - "подобающее место". Сравнение самооценок, относящихся к настоящему моменту и состоянию, которое имело место пять лет тому назад, позволяет получить три типа адаптационного эффекта:

- *"приобретения"* – как положительная динамика; разница между оценкой сегодняшнего состояния и того, которое было пять лет назад, больше нуля;
- *"потери"* - отрицательная динамика;
- *"стабильность"* - неизменность самооценок прошлого и нынешнего состояний.

Среднеарифметические "потерявших" и "приобретавших", рассчитанные по каждому предприятию, позволяют сопоставить общую ситуацию социального самочувствия их работников. Путем расчетов линейной регрессии мы также определяли, каков "вклад" каждого фактора (достатка, социального положения, ориентации в социальном пространстве и самореализация) в то или иное состояние адаптированности.

В итоге мы оценивали успешность или неуспешность предприятий в восприятии и субъективных ощущениях занятых на них работников.

Социальное самочувствие работников пяти заводов

Случай первый – предприятие, стремящееся сохранить прежние традиции. У работников этого завода наиболее позитивное социальное самочувствие. Типичное определение ситуации – *"стабильность"*. Сотрудники, вне зависимости от их положения в иерархической структуре, ощущают позитивную динамику развития событий и уверены в завтрашнем дне. *"Есть уверенность в будущем, если связывать свою жизнь с заводом"* (начальник цеха).

По общей оценке, за последние годы произошло ужесточение требований к персоналу в отношении трудовой дисциплины и качества работы. Правила трудовых отношений стали более определенными и понятными.

Хорошее самочувствие в немалой степени обусловлено практикой обсуждения и реализации коллективного договора. Этот завод оказался единственным, где работники серьезно относятся к коллективному договору, считают его действенным документом, активно участвуют в процессе его подготовки.

Случай третий – активное внедрение международных стандартов качества продукции. Социальное самочувствие сотрудников здесь скорее можно оценить как благополучное. Превалирует ощущение позитивных изменений: *"Работа появилась, работать стали больше"*. В большинстве случаев достаточно оптимистичной была и оценка будущего: *"Здесь есть перспективы роста, возможности себя попробовать, показать"*. Распространенной оказалась ориентация на свои силы: *"Если сам хочешь, то перспективы будут"*.

Тем не менее, ощутимый элемент нервозности, тревожности вносит проходящая реорганизация. Даже не сам по себе факт изменений, поскольку есть понимание их необходимости, а туманность представлений о содержании, целях и механизмах их реализации. Не случайно перспективные изменения "к лучшему" связываются с окончанием реорганизации, т.е. наступлением стабильной и понятной ситуации. Один из руководителей говорит: "*Надежда есть, что ситуация улучшится. Может быть, когда пройдет реорганизация, завод войдет в определенный ритм, станет получше. Реорганизация рано или поздно закончится, и будет видна какая-то определенная цель"*.

Характерно, что оценки перспектив завода были более определенными (*"положительные перспективы у нашего завода"*, *"не заинтересован сегодня собственник разорить предприятие"*), чем представления о собственном будущем.

Другими словами, для многих работников не очевидна связь между благополучием завода и личным благополучием.

Те, кому за сорок, говорят: *"Что вас, молодых, держит? Мы уже старые, нас никуда не возьмут. У них цель была – получить квартиру, создать семью. А у нас сейчас какие перспективы? Ждать смерти родителей?"* (слесарь). Или: "*Нас слишком часто ставят перед фактом. У нас нет времени на осмысление, и мы не можем вовремя реагировать, вносить свои предложения"* (начальник цеха).

По общему мнению, ужесточились правила трудовых отношений, стали предъявляться более серьезные требования к соблюдению дисциплины. Однако при сопоставлении высказываний работников, становится ясным, что правила не унифицированы. Так, наказание за нарушение правил во многом зависит от того, кто является нарушителем и кто – контролером: *"На заводе все зависит от человека, от его индивидуальности"*. Например, один начальник более взыскателен к пьяницам, другой – менее, а третий встречает работников на проходной, оформляет выпившим отгулы, чтобы только они не попались на глаза руководству. На особом положении находятся либо высококвалифицированные сотрудники, либо работники наиболее тяжелых, *"грязных и вредных"* участков: и одним, и другим весьма сложно найти замену.

Множественность правил во многом объясняется отстраненной позицией директората. Играя роль "посредника", руководство потеряло возможность определять политику в отношении персонала. Вырисовывается следующая картина: собственники, время от времени приезжающие на завод из другого города, устанавливают общие "правила игры", а начальники цехов – частные. Естественно, что последние более или менее существенно различаются.

***Случай второй* -** предприятие, находящееся на первом этапе внедрения правил, соответствующих международным стандартам качества продукции. Социальное самочувствие работников определяется ситуацией неопределенности, сложившейся с началом реорганизации. Отсюда страхи, ощущение нестабильности, сужение горизонтов перспективного планирования (*"живем одним днем"*). Состояние тревожного ожидания в той или иной мере присуще всем опрошенным. У одних оно окрашено в более оптимистические тона, в высказываниях других - пессимизм. "*Определенные подвижки есть, но существенного улучшения нет"* (начальник бюро). Зам. начальника цеха: "*Сейчас начали что-то делать, я надеюсь, это получится"*.

Мастер: "*Мы не видим будущее завода. Может быть, он скоро перестанет существовать. Люди работают без энтузиазма"*.

К собственникам отношение настороженное. Некоторые убеждены, что от их прихода и реорганизации не стоит ждать ничего хорошего: *"Не знаю еще ни одного собственника, который поднял бы завод"*. Однако многие предпочитают не загадывать, дождаться момента, когда намерения хозяев станут более очевидны: *"Это только начало. Когда все будет по-новому, тогда рассудим"*.

Случай четвертый – завод, который, возможно, перейдет к другому собственнику. Общим для работников является ощущение, что завод потихоньку сдает позиции и худшим может быть положение только тех предприятий, которые вообще прекратили существование. По словам одного из респондентов, *"из кризиса мы не выходим, мы в него опускаемся"*. Перспективы завода в лучшем случае назывались *"туманными"*, и свое будущее, как правило, с ним не связывается. Люди *"стали бояться"*, отношения стали *"более жесткими"*, каждый выживал и продолжает выживать сам по себе – *"выкручиваемся сами"*. Начальники диктуют свои условия, не вступая в объяснения с работниками. Противостоять им некому, поскольку люди разобщены, да и *"остались одни старики"*.

В наиболее трудном положении оказались работающие пенсионеры и работники предпенсионного возраста. Они чувствуют, что жизнь ухудшается, будущего нет, и нет сил, возможностей что-либо изменить. Более позитивно самочувствие тех, кто способен подрабатывать, хотя и они ощущают ухудшение ситуации и страх перед будущим.

На заводе много лиц, устанавливающих правила трудовых отношений, и соответственно – множественность правил. Устанавливают правила те, кто либо имеет доступ к руководству, либо обеспечивает сотрудников сторонними заказами. При том лидирующий принцип оценки работников – лояльность. Лояльность требуется и по отношению к конкретному руководителю (*"оплата не по профессионализму, а по тому, кто как посмотрел на начальство"*), и по отношению к коллективу. Редактор заводской многотиражки красочно описал, насколько хорошо работает этот принцип, имея в виду одну из семейных династий. "*Сын уходит в производственный кооператив в начале 90-х годов, утаскивает туда отца. В одно из сокращений мы сокращаем дочь – ну, просто из-за обиды. Ну, почему вы ушли, бросили завод в трудную минуту?"*

Случай пятый. Сколь ни мрачно выглядит ситуация на четвертом заводе, здесь она еще хуже. Там руководство считает необходимым хоть как-то сохранять лицо

перед коллективом, демонстрирует заботу о ветеранах – здешнее же руководство признается, что материальная помощь оказывается, *"только на похороны"*. Там наблюдаются попытки привлечь молодежь – здесь основное производство пополняется лишь пенсионерами. Если на четвертом заводе еще идут разговоры о качестве, монопольной позиции, то в данном случае говорят: *"Качеством отбиваем потенциальных потребителей"*.

На основном производстве (а создано и альтернативное в виде нескольким мастерских через дорогу напротив главного корпуса) социальное самочувствие работников можно охарактеризовать одним словом – безысходность. Люди сами понимают, что руководство делает ставку на тех, кто находится в безвыходном положении и согласен на все. Тем же, кто помоложе, имеет квалификацию и желание работать, на заводе делать нечего. "*Если квалифицированный станочник, который вкалывает, делает все четко и без брака, получает за это мизер, то какой смысл ему здесь работать?"* (начальник цеха).

Все деловые отношения строятся на основе устных договоренностей, причем обещания, как правило, не выполняются, система стимулов и санкций не действует вообще, нормы брака документально не зафиксированы, на нарушение трудовой дисциплины никто не обращает внимания, все подрабатывают и т.д. Один из начальников цехов так описал заводские порядки: "*Сегодня нет каких-то новых отношений. И трудно сказать, что требовать друг от друга. Пока действуют старые истины. Ты работай добросовестно, мы тебе платим то, что положено. А другие стороны, конечно, сформируются, но потом, когда новые люди придут и обстановка станет более понятной. Сегодня же полный раздрай: те отношения, которые были, они разваливаются. Новые не устанавливаются"*.

Социальное самочувствие работников, привлеченных к альтернативному производству, существенно лучше. Они имеют заказы, общезаводская ситуация их мало касается и мало волнует. Они *"знают себе цену"*, свои права и отслеживают их соблюдение "*в индивидуальном порядке"*. Трудовые отношения в рамках мини-фирм альтернативного производства имеют очень простую основу: появляется заказ, привлекаются люди, с которыми оговаривается его объем и стоимость, выделяется рабочее место, работа выполняется, оплачивается.

Показатели самочувствия работников по тесту "Социальный термометр"

Тестирование проводилось лишь на третьем, четвертом и пятом заводах. Данные теста вполне соответствуют нашим впечатлениям из бесед с работниками. Наиболее высоко оценивают уровень своего благополучия занятые на третьем заводе, на втором месте – четвертый завод, и наименее благополучно положение на пятом (Табл. 1). При этом данные по последнему предприятию статистически значимо отличаются от результатов, полученных на двух других, между которыми статистически значимых различий нет.

Работники пятого завода отмечают ухудшение своего положения по всем шкалам. Наоборот, по мнению занятых на четвертом заводе, их благополучие по всем показателям возросло. Улучшения отмечают и работники третьего завода, однако уровень их материального благополучия слегка снизился.

Таблица 1

Результаты теста "Социальный термометр"

(абсолютные значения; размерность шкал от "0" до "10")

Шкалы	*Показатели*	*Третий случай*	*Четвертый случай*	*Пятый случай*
Уровень достатка	настоящее время	3,2	3,7	2,1
	пять лет назад	3,3	3,5	3,0
	притязания	6,8	6,7	6,0
Реализация возможностей	настоящее время	5,4	4,7	3,2
	пять лет назад	4,6	4,3	3,6
	притязания	7,8	7,0	6,0
Знание "правил игры"	настоящее время	6,2	5,2	4,0
	пять лет назад	5,4	4,8	4,2
	притязания	8,0	6,8	5,5
Социальный статус	настоящее время	4,8	4,3	3,1
	пять лет назад	4,5	4,0	3,4
	притязания	7,4	6,6	5,4
Общее благополучие	настоящее время	5,6	4,8	3,7
	пять лет назад	5,2	4,7	4,0
	притязания	8,1	7,2	6,2
	через пять лет	6,5	5,5	4,0

Из таблицы видно, что: (а) шкальные оценки работников всех заводах заметно различаются относительно уровня притязаний, общего благополучия, знания "правил игры" в настоящее время и по оценкам перспективы; (б) по всем шкалам (настоящее время), кроме шкалы "достаток", самооценки работников третьего и четвертого заводов отличаются от самооценок представителей пятого завода.

Обращают на себя внимание еще два момента. Во-первых, работники более благополучного третьего предприятия отмечают некоторое ухудшение материального благосостояния за последние годы, тогда как, по мнению сотрудников четвертого завода, уровень их материального достатка, наоборот, возрос. Возможно, это объясняется легальностью практики приработков, распространенной на четвертом заводе и отсутствующей (по крайней мере, не афишируемой) на третьем.

Во-вторых, значимые различия оценок представителей всех трех заводов отмечены только по шкале "знание правил игры". Эта разница важна и потому, что

именно способность ориентации в социальном пространстве, явилась наиболее существенным фактором, определяющим благополучие персонала на третьем и четвертом заводах. Для пятого ведущим фактором, определяющим благополучие, оказался уровень достатка.[82]

Вывод: чем более благополучно положение завода, тем в большей степени на социальное самочувствие его работников влияют знание "правил игры" и социальный статус. Наоборот, чем менее благополучна ситуация на заводе в целом, тем в большей степени работники обеспокоены своим материальным положением.

Иными словами: чтобы добиться благополучия, нужно знать "правила игры"; чтобы это благополучие приумножить – надо иметь определенный социальный статус и возможность для самореализации.

Кто приобрел и кто потерял. Мы выделили группы тех, кто оценивает динамику своего благополучия позитивно ("приобретения"), негативно ("потери"), и кто не её ощущает ("стабильность").

Как и следовало ожидать, более всего тех, кто "приобрел", оказалось на третьем заводе, менее всего – на пятом (Табл. 2). Такая же закономерность наблюдалась и относительно "степени своего влияния на благополучие": в большей мере ощущают эту возможность работника третьего завода, в меньшей – сотрудники пятого (Табл. 3). Обратим внимание на показатели влияния стажа работы и возраста на ощущение динамики благополучия.

Таблица 2

Распределение динамических групп по трём заводам

Динамические группы	*Третий случай*		*Четвертый случай*		*Пятый случай*	
	N	%	N	%	N	%
Потери	20	22%	23	26%	20	27%
Стабильность	22	36%	31	35%	42	56%
Приобретения	38	42%	34	39%	13	17%

[82] Существует различие между заводами и по числу факторов, наиболее значимо влияющих на их общее благополучие в настоящее время, и по тому, какими оказались эти факторы. Так, на текущее благополучие сотрудников завода № 3, помимо знания "правил игры", существенно влияет еще и уровень социального статуса. Для завода № 4 было выделено целых три ведущих фактора: знание "правил игры", "самореализация", чуть-чуть уступающая в силе первому фактору, и социальный статус. Степень благополучия респондентов на заводе № 5 наиболее существенно определяет только уровень достатка.

На третьем и четвертом заводах старожилы оказались в группе "стабильность"; на пятом заводе наблюдалась прямая закономерность: чем больше стаж, тем более негативно работники оценивают динамику своего благополучия.

Таблица 3

Оценка работниками возможности влияния на свое благополучие

(средние баллы, где 0 – полная невозможность влияния, 10 – полная возможность)

Заводы	*Все респонденты*	*Динамические группы*		
		потери	*стабильность*	*Приобретения*
Третий	6,7	6,4	5,9	7,4
Четвертый	6,1	5,8	5,5	7,0
Пятый	2,9	2,6	3,0	3,2

Молодые люди с большей степенью вероятности оказываются в группе приобретших, пожилые – в группе потерявших. Однако эта закономерность проявилась только на третьем заводе. На других предприятиях оценка динамики благополучия слабо или вовсе не зависит от возраста респондентов. Естественный ресурс молодости позволяет лучше адаптироваться к нововведениям. На менее благополучных предприятиях (четвертом и пятом) и молодежь не видит перспектив.

Отношение к правилам на предприятиях разного уровня адаптированности к рынку

Итак, персонал оценивает свое благополучие более высоко на тех заводах, которые более успешно адаптировались к условиям рынка. Табл. 4 подтверждает вывод, сделанный на основе интервью с работниками.

Таблица 4

Самочувствие работников по средним показателям для пяти заводов

Показатели адаптации	*Заводы, на которых проходило исследование*				
	Первый	*Третий*	*Второй*	*Четвертый*	*Пятый*
Нынешнее самочувствие	+	+	+/-	+/-	+/-
Уверенность в будущем	+	+/-	+/-	-	-
Оценка влияния на будущее	+	+/-	-	-	-
Рыночная адаптация	+	+	+/-	+/-	-
Итоговая адаптация	Высокая	Средняя	Неопределенная	Низкая	Низкая

”+” позитивная оценка; “--“ негативная; “+/-“ средняя между первым и вторым.

Может показаться, что связь между благополучием завода и его сотрудников очевидна и закономерна сама по себе. Однако это не так. На практике встречаются различные комбинации, являющиеся в определенной степени диагностическими. Возьмем, к примеру, ситуацию, сложившуюся на четвертом заводе. Реальное положение дел, судя по оценкам респондентов, таково, что предприятие находится в стадии предпродажной подготовки[83]. Наряду с этим уровень социального благополучия части сотрудников (тех, кто практикует "двойную занятость") достаточно высок. Наиболее дееспособные работники не ассоциируют себя с предприятием, не держатся за своё рабочее место.

В принципе сопоставление показателей благополучия организации и ее персонала дает пищу для размышлений о социальном эффекте адаптации. Так, наиболее успешное предприятие (первый завод) в процессе адаптации к рыночным условиям создало себе дополнительный ресурс для дальнейшего развития – сплоченный коллектив единомышленников. Наоборот, адаптационная стратегия, выбранная директоратом пятого завода, привела к выхолащиванию квалифицированных, социально активных сотрудников: на основном производстве работают люди только с ограниченной дееспособностью. В этой ситуации любые попытки возродить деятельность завода как единого целого – финансовые вливания, появление платежеспособных заказчиков заканчиваются ничем и прежде всего из-за ограниченности кадровых ресурсов.

Исследование также показало, что существует связь между внешними показателями адаптированности предприятий и характером трудовых отношений на самих заводах. Наиболее существенные различия в правилах трудовых отношений представлены схемой 5.

Напомним, что возможны две принципиально различные стратегии выживания. Первая – это "минимизация потерь". Она заключается в эксплуатации имеющихся ресурсов (например, сдача в аренду площадей), проедании запасов, что неминуемо приводит к деградации предприятия как целостного организма. И тогда, даже, если созданы относительно благополучные, но отдельные образования, общая властно-структурная вертикаль не действует. Помимо директората, который официально задает рамки общих правил, эффективно действует сеть неформальных субъектов. Они

[83] Эти оценки в дальнейшем подтвердились.

обеспечивают коллег заказами и, соответственно, определяют характер локальных правил. Это наблюдалось на четвертом и пятом заводах.

Данная стратегия не предполагает активных действий по преумножению ресурсов (материальных, технических, технологических), управленческий "интерес" сосредоточен на перераспределении благ. Это ведет к нарастанию разобщенности сотрудников, снижению требований к дисциплине труда, качеству продукции. Правила трудовых отношений при стратегии "минимизации потерь" становятся все более и более неформализованными, носят межличностный характер, основным критерием оценки выступает лояльность в противовес профессионализму. Правила не обсуждаются, но навязываются. Информационное обеспечение работников минимально. К числу публично не обсуждаемых относятся не только вопросы стратегии и тактики развития предприятия, текущего состояния дел, но и принципы формирования заработной платы, штрафных санкций.

Другая стратегия - максимизация приобретений - состоит в активном поиске платежеспособных заказчиков, наращивании конкурентных ресурсов, основными из которых являются качество продукции и снижение её себестоимости. В этом случае предприятие функционирует в качестве цельной структуры, деятельной силой выступает либо собственник, либо гендиректор, либо иной представитель властной вертикали. Это мы видим, в первую очередь, на примере первого завода, а также третьего и второго.

Ставка делается на качество и экономию, повышаются требования к трудовой и технологической дисциплине. Правила трудовых отношений становятся более четкими, конкретными, гласными и общими. Возрастает контроль их соблюдения, становится более действенной система стимулирования и штрафов. Повышается роль информирования работников как инструмента управления и возникает стремление к диалогу между теми, кто инициирует новые правила, и теми, кому надлежит ими руководствоваться.

Потребность в создании коммуникативной стратегии появляется, когда руководство начинает видеть в работниках контрагентов. При стратегии "минимизации потерь" этого не происходит, так что развитие партнерских отношений оказывается невозможным.

В схему 5 сведены данные о том, в какой стадии формирования находятся отдельные элементы трудовых правил, а также как строится система информационного обмена, трансляции принимаемых решений и обратной связи.

Схема 5.

Элементы правил трудовых отношений, содержание которых наиболее существенно различается на трёх заводах.

Элементы "правил"	*Первый случай*	*Третий случай*	*Второй случай*	*Четвертый случай*	*Пятый случай*
Делегирование функции стимулирования структурным подразделениям	Существует относительно давно. Возможности оцениваются как широкие	Введено недавно. Возможности весьма ограниченные	Отсутствует	Отсутствует	Сейчас нет, но до приватизации такая возможность была
Информационное обеспечение персонала	Регулярное, доходчивое, общедоступное	Уделяется внимание, но используются малоэффективные каналы: многотиражка, радио	Дифференцировано. Начиная со среднего управленческого звена и ниже, наблюдается дефицит информации	Отсутствует	Отсутствует, и не рассматривается в качестве задачи для руководства
Коллективный договор	Оценивается как работающий документ. Серьезное отношение работников к участию в предварительном обсуждении	Оценивается скорее, как работающий документ	Оценивается как проформа, бюрократический документ, не соответствующий реальной жизни	Не имеет значения ни для "нанимателей", ни для "наемных работников"	Не имеет значения ни для "нанимателей", ни для "наемных работников"
Приоритеты в отношении привлекаемого персонала	Активно привлекается молодежь	Зависят от руководителя структуры: где-то предпочтения отдаются молодежи, где-то – пожилым	Сохраняется ориентация на привлечение временных иногородних работников	Нет приоритетов при привлечении персонала. Берут всех, кто согласен работать	На основном производстве ставка делается на пенсионеров

Продолжение схемы

Элементы "правил"	*Первый случай*	*Третий случай*	*Второй случай*	*Четвертый случай*	*Пятый случай*
Приоритетные задачи в области персонала	Реализация комплексного плана работы с кадрами. Активная работа с молодежью	Команда, система стимулирования	Реорганизация на уровне топ-менеджмента	Не очевидны	Минимизация расходов на содержание персонала
Оптимизация системы оплаты труда	Предпринимаются попытки расчета коэффициентов для каждого подразделения	Произошло снижение доли премии в заработной плате. Обсуждается необходимость оптимизации системы	Не очевидна	Не предусмотрена	Не предусмотрена
Отношение к традициям, династиям	Поддерживаются, включены отдельной статьей в общую программу работы с кадрами	Противоречиво: считается, что традиции создают трудности для реорганизации	На заводе этого практически нет, поскольку массовый персонал временный	Декларируется уважительное отношение, но роли не играют.	Не играют роли.
Критерии оценки персонала	Профессионализм	Степень принятия инноваций	Не определены	Личные отношения, лояльность	Личные отношения
Возможность подработать на рабочем месте	Если и есть, то не афишируется	Если и есть, то не афишируется	Если и есть, то не афишируется	Широко практикуется	Официально введена руководством, создавшим "альтернативное" производство

Продолжение схемы

Элементы "правил"	*Первый случай*	*Третий случай*	*Второй случай*	Четвертый случай	Пятый случай
Отношение к пьянству	Вводится практика увольнения пьяниц даже в том случае, если они квалифицированные работники	Характер наказания зависит от руководителя и степени полезности работника	Характер наказания зависит от руководителя и степени полезности работника	Либеральное, наличие наказания зависит от руководителя	Либеральное, наличие наказания зависит от руководителя
Требования к дисциплине	Стали более жесткими	Стали более жесткими	Не изменились	Минимальны	Требований практически нет
Требования к качеству продукции	Стали более жесткими	Обсуждается ужесточение требований	Декларируется ужесточение требований, но на практике это не происходит	Минимальны	Требований практически нет
Интеграция – дезинтеграция коллектива	Командный принцип введен для высшего управленческого звена. Есть стремление сделать его общим для завода	Декларируется командный принцип. На практике интеграция происходит в отдельных структурных подразделениях	Декларируется командный принцип. На практике – дезинтеграция, во многом обусловленная происходящей реорганизацией.	Дезинтеграция. Прежний принцип коллективизма сохраняется среди части пожилых работников	Жестко работает принцип: "каждый сам за себя"

Раздел третий. Совмещение формальных и неформальных правил трудовых отношений

Глава 7. Зависимость формирования новых правил трудовых отношений от позиции руководства и избранной им стратегии

О.Дудченко, А.Мытиль

В сфере трудовых отношений сейчас больше вопросов, чем ответов. Не понятно, что делать сегодня, что будет завтра, можно ли строить трудовые отношения надолго и, главный вопрос – кому это надо?

Кто и насколько заинтересован в становлении эффективных правил трудовых отношений

На всех заводах существует абсолютно четкое, единообразное представление о том, кто именно устанавливает правила трудовых отношений: *"Тот, кто платит деньги"*. Однако ясное по смыслу определение нелегко применить к статусно-ролевым позициям на предприятии. Где-то реально присутствуют собственники, где-то нет. Различны стратегии "выживания": в одном случае приработки внутри предприятия официально запрещены, в другом – являются легальным источником дополнительного дохода, в третьем – инициируются самим руководством.

Мы поступим следующим образом. Сначала обозначим круг актуальных деятелей, долженствующих инициировать обсуждаемые здесь правила, затем тех потенциальных лиц с точки зрения перспектив их перехода в разряд "актуальных". И после этого постараемся определить их общую позицию в процессе формирования трудовых отношений.

Естественно, что ведущей фигурой, устанавливающей правила взаимодействий между администрацией и персоналом на каждом заводе, выступает Генеральный директор. Кроме того, на разных предприятиях реальными субъектами оказываются и собственники, и акционеры-директора, и руководители структурных подразделений и *"люди, приносящие сторонние заказы"*.

Профсоюзная организация должна бы числиться под первым номером в списке потенциальных агентов формирования трудовых отношений. Профсоюз остается единственной организационно дееспособной структурой, которая может вступать в переговорный процесс со стороны сотрудников. Однако наше исследование и другие данные позволяют следующем образом определить его статус: крепкий организационный аппарат при выхолощенном содержании и отсутствии воли к жизни. В принципе и при социализме, по мнению работников предприятий, профсоюз

оставался на вторых ролях, ибо вся законодательная и исполнительная власть была сосредоточена в руках партийных комитетов. Профсоюзы же занимались распределением социальных благ. После начала реформ они оказались в сложной ситуации: с одной стороны, уже не могли выполнять свою традиционную функцию, так как в результате приватизации не осталось самого предмета распределения; с другой стороны, ни "сверху", ни "снизу" не был сформулирован запрос относительно реорганизации деятельности профсоюзов.

На всех пяти заводах судьба профсоюзной организации зависела от степени заинтересованности руководства в использовании её организационных возможностей. А это, в свою очередь, связано со стратегией адаптации к рыночным условиям, принятой руководством. На деградирующих предприятиях о профсоюзе никто не вспоминает. На более успешных он востребован. Ему делегирована функция соц-культ-бытотдела, его используют при проведении массовых и представительских акций. На него возлагается коммуникативная функция: разъяснение работникам полезности реорганизационных мероприятий, сбор мнений и пожеланий коллектива с дальнейшей передачей их администрации. Профсоюз эффективно используется также в качестве кабинета психологической разгрузки. "*Мы на свою профсоюзную организацию возложили такие функции, как соцкультбыт в плане организации мероприятий, совместных празднований, организации отдыха работников, их детей, организации и торжественного подведения итогов соревнования, какие-то акции такие презентабельные – участие в марафоне или что-то еще"* (заместитель генерального директора по работе с персоналом третьего завода). *"Профсоюз выступает разъяснителем необходимости сокращения"* (начальник цеха первого завода).

Пока что профсоюзные организации на обследованных предприятиях в обозримом будущем не имеют шансов превратиться в реальных партнеров переговорного процесса с администрацией. Во-первых, они уже ангажированы ею в ином качестве, что очевидно работникам; во-вторых, создан определенный имидж, который не согласуется с ролью "защитника прав трудящихся". Сами рабочие не видят в профсоюзе представителя своих интересов, а порой вообще сомневаются в целесообразности его существования. "*Профсоюза фактически нет. Вернее, он есть, но как административный орган – вроде как по штату положено"* (рабочий первого завода). *"Когда на заводе есть хозяин, то о профсоюзе не может идти и речи. У нас проще к начальнику цеха зайти и обговорить с ним все необходимые вопросы, включая охрану труда, чем идти в профком"* (рабочий того же завода).

"Новые профсоюзы" (у нас лишь один такой случай) и другие структуры, созданные в последнее время, не оказывают существенного влияния на мировоззрение и поведение работников заводов, не выступают полноценными партнерами в переговорном процессе. Принципиальное различие между ними в том, что одни были созданы под решение конкретной проблемы (например, для активизации молодежи) по инициативе администрации; другие же появились по инициативе работников завода – отдельных лиц или группы людей. И, тем не менее, все эти организации - Совет бригадиров, Совет мастеров, Совет молодых специалистов, профсоюз "Защита", Союз рабочих не пользуются поддержкой большинства, в чем и заключается проблема.

Конечно, сейчас чрезвычайно трудно найти основу консолидации коллектива или, по крайней мере, какой-то его части. Длительный период "застоя" в промышленности привел к тому, что каждый был вынужден выживать сам по себе, иногда за счет своего коллеги. А состояние разобщенности – не лучшее условие для развития общественной деятельности.

Вместе с тем налицо дефицит лидеров, не только обладающих активностью и напором, но готовых и способных увлечь массы, вызвать их доверие. Те, кто желает возглавить общественное движение, как правило, не получают признания в коллективе. Те же, кто обладает кредитом доверия, предпочитают заниматься работой по специальности и не рвутся в общественные лидеры.

Позиция высшего руководства. Вопрос о том, какими будут трудовые отношения, как мы показали выше, является частным делом самого предприятия. Ни государство, ни социальные институты, ни общественное мнение не проявляют интереса к этой важнейшей сфере жизни российских граждан. Внутри предприятия интерес к формированию правил трудовых отношений могут иметь многие, но влияет на них тот, "кто платит деньги". Однако заинтересованность именно этого персонажа в обсуждаемом плане далеко не очевидна. Тому есть несколько причин.

Стадия развития предприятия. Большинство предприятий застряли на стадии "выживания". Специфика ее такова, что трудовые отношения объективно не рассматриваются в качестве проблемной зоны, требующей специальных усилий со стороны менеджеров. Это начинает волновать менеджеров на следующей стадии (мы называем ее стадией "развития инфраструктуры"), то есть уже после того, как предприятие встало на ноги, заняло определенную нишу на рынке.

Отношение к персоналу. Степень заинтересованности руководства предприятий в упорядочении трудовых отношений, выбор системы их построения во

многом зависят от представления, что есть "благополучие" предприятия, и какую роль в его достижении играет персонал. Как правило, к персоналу типичный российский руководитель предприятия относится как к легко возобновимому и неисчерпаемому ресурсу. Возможно, поэтому, как видно из интервью с руководством заводов, любые проблемы, возникающие в сфере трудовых отношений, воспринимаются с искренним удивлением: *"Надеялись на то, что безработица все проблемы решит. Но она есть, а проблемы не решились"* (директор третьего завода). *"Вроде бы, казалось бы, безработица. Пожалуйста! Но чего-то не идут"* (зам. директора по производству второго завода).

Монопольная позиция управляющих. Все реальные агенты, долженствующие заботиться о нормах и правилах трудовых взаимоотношений, de-jure или de-facto относятся к одному социально-статусному слою – управляющих. Их монопольная позиция потенциально содержит в себе угрозу неадекватного конструирования реальности даже "крепким профессионалом", наделенным высокими моральными качествами.

Два фактора, определяющие логику менеджмента: рынок и отношение к персоналу

Процесс адаптации предприятия к меняющимся условиям – это процесс сохранения (в идеальном случае – наращивания) его жизнеспособности, с одной стороны, как субъекта рынка, с другой стороны – как трудовой корпорации, если угодно – коллектива. В жизни реального предприятия адаптация реализуется через постоянно воспроизводимый процесс принятия управленческих решений, которые, сколь бы хаотичными они ни выглядели на первый взгляд, всегда определяются присущими данному предприятию рыночной и кадровой политикой.

Чтобы наглядно представить взаиморасположение исследованных предприятий в, условно говоря, адаптационном пространстве, можно построить систему координат, осями которой станут векторы тяготения руководства предприятия (будь то собственник или команда менеджеров) к той или иной позиции в отношении, с одной стороны, к рыночной стратегии, с другой стороны – к собственному персоналу (Схема 1).

Двумерное представление адаптационного пространства только на первый взгляд представляется упрощением. При внимательном рассмотрении все факторы, влияющие на формирование системы трудовых отношений на предприятии – численность персонала; жесткость технологических ограничений; ориентация на

копирование западных управленческих моделей или сохранение "социалистической"; гибкость или жесткость в установлении принятых правил взаимодействия и т.п. – все они производные от тех, что зафиксированы осями координат.

Возможные предпочтения руководства в сфере рыночной политики образуют континуум от "застоя" до "гипермобильности", предпочтения в кадровой политике – континуум от "недооценки" до "переоценки" роли персонала. Опишем подробнее полюса континуумов[84].

Гипермобильность в рыночной политике. Сиюминутной максимизации прибыли отдается безусловное предпочтение перед долговременными перспективами развития предприятия. Распространенность подобных стратегий особенно высока на первых этапах адаптации, в период бифуркаций социальной системы, находящейся в динамическом хаосе, как сказал бы Илья Пригожин. Бифуркации – не что иное, как резкие повороты в траектории изменений, вызванные неожидаемыми (эмерджентными) событиями (дефолт, к примеру). Понятно, что даже среднесрочное прогнозирование здесь в принципе невозможно или будет крайне ненадежным.

Однако и в периоды относительной стабильности способным на риск руководителям представляется более комфортной ситуация "нераспакованных чемоданов" - готовности резко поменять рынок, сферу деятельности, систему управления. Различие между состояниями динамического хаоса и относительной стабильности состоит в том, что в первом случае это фактически безальтернативный способ выживания, а во втором – сознательный выбор сочетания высокого уровня рисков с надеждой на сверхприбыль.

Типы "гипермобильных" управляющих. Если говорить о ярких типажах руководителей, для которых наиболее характерна такая стратегия развития бизнеса, то наиболее показательны два типа.

Первый – переквалифицировавшийся в предпринимателя научный работник, каких немало было в "раннеперестроечном" российском бизнесе. У тех, кто преуспел, память о позитивном опыте резкой переориентации, точного угадывания требований конъюнктуры остается надолго и во многом определяет их политику на предприятии.

[84] В основе этого описания – обобщение наших наблюдений за несколькими десятками отечественных предприятий в ходе исследовательских и консультационных проектов в период начиная с 1992 года. Этот информационный массив формировался спонтанно, задача обеспечения репрезентативности по объективным причинам не ставилась. Мы отдаем себе отчет в том, что наши наблюдения неминуемо страдают неполнотой. Возможно, в силу этого мы что-то упрощаем, что-то описываем слишком схематично. Но возьмем на себя смелость утверждать, что это не искажает действительность.

Лишь твердо встав на ноги, часть таких руководителей (или собственников) начинает отстраивать профилированный бизнес, часто так или иначе связанный с прежней профессией.

Другие же, не забыв о впечатлениях периода, когда необходимо было выжить любой ценой, предпочитают и дальше подстраховываться за счет диверсификации и постоянного стремления предвидеть конъюнктурные изменения.

Позже появился еще один тип руководителя, предпочитающего гипермобильность в качестве стратегии развития предприятия: стратегический инвестор, приобретающий "непрофильное" предприятие, с которым раньше его ничто не связывало. В таком случае диверсификация активов говорит сама за себя. Иногда это – следующий этап биографии того же научного работника, но часто речь идет о более молодой генерации предпринимателей, изначально готовивших себя к работе в рыночных условиях. Для них стратегия гипермобильности – личный выбор, связанный зачастую со стремлением испытать себя в разных сферах, не упустить ни одного перспективного направления.

С точки зрения нашего предмета важно, что во всех случаях речь идет о руководителях, которые осознают себя прежде всего в функции менеджера, но не "отраслевого профессионала".

Здесь есть также и специфика критериев оценки персонала, требований к нему, которые предъявляет модель гипермобильности. Уровень профессионализма отнюдь не является ведущим среди этих критериев. Человек, претендующий на постоянное место работы на гипермобильном предприятии, должен отличаться прежде всего гибкостью, готовностью к переквалификации, "рыночным" мышлением, а также высокой лояльностью к руководству, доверием к принимаемым им решениям. На предприятиях подобного типа постоянно происходит интенсивная ротация персонала.

Среди подразделений такого предприятия на первый план по роли, статусу, а часто и уровню оплаты выходят маркетинговые службы, а производственные постепенно переходят в подчиненное положение.

Полюс " Застой в рыночной политике". Опишем эту модель, опять-таки в крайнем ее проявлении. В ее основе – своего рода мотивация избегания неудач на корпоративном уровне. Предприятия и руководители, избирающие эту стратегию, обычно не имеют в своем жизненном багаже реального опыта выживания. Те производственные ресурсы, которые оказались в их распоряжении в момент перехода к рынку, позволяли чувствовать себя вполне благополучно по сравнению с остальными.

Осознание (нередко ошибочное) этого относительного преимущества и формирует ориентацию на сохранение статус-кво ("от добра добра не ищут"). Такие руководители избирают стратегию минимизации риска.

По мере того, как более предприимчивые конкуренты улучшают свою позицию на рынке, благополучие становится все более иллюзорным, а круг работников предприятия, на кого оно распространяется – все более узким. Однако поддерживать приемлемый уровень доходов руководящего состава данная стратегия позволяет довольно долго, и этим во многом объясняется ее живучесть.

Здесь отчетливо просматривается образ "красного директора". Руководители этого типа оказались обладателями универсального ресурса. По мнению большинства, полученное еще при социализме право распоряжения какой-либо частью "общенародного достояния" при рачительном использовании вполне может обеспечить безбедное существование в условиях рынка, часто не одному поколению пользователей[85].

Отношением к предприятию как к страховке от социальных потрясений для его руководства и определяется чаще всего выбор "застойной" стратегии. Нередко параллельно, обычно на базе возглавляемого предприятия руководители этого типа создают гораздо более динамичный и современный бизнес (пятый случай). При этом основное производство сохраняется в максимально неизменном виде.

Сама по себе данная модель не предъявляет высоких требований к профессионализму руководителя ни в качестве менеджера, ни как специалиста в своей сфере, поскольку не предполагает пространства для применения и развития таких способностей. Это не значит, что сильные менеджеры или хорошие специалисты не могут возглавлять предприятия, рыночная политика которых характеризуется словом "застой". Но это реально лишь тогда, когда у них есть возможность использовать свой потенциал в другом месте, например, в дочернем бизнесе.

Требования к персоналу в застойной ситуации достаточно размыты. С одной стороны, предприятие не может существовать без некоторого числа непритязательных

[85] В нашем исследовании постперестроечной адаптации различных социальных групп этот ресурс отмечался во всех регионах (6 федеральных округов) и всех исследуемых социальных группах (студенты, интеллигенция, чиновники, администрация). Чаще всего он обозначался как «умение оказаться в нужное время в нужном месте», близость к «кормушке» или «нефтяной трубе» (исследование проводилось методом фокус-групп на основе спонтанных высказываний их участников).

профессионалов, призванных поддерживать жизнеспособность профильного производства. Часто это работники предпенсионного и пенсионного возраста, не покидающие предприятие из-за привычки, привязанности к нему или из страха не найти другую работу. Некоторые из ключевых сотрудников удерживаются за счет эксклюзивных условий контракта. Поскольку все эти мотивы по определению не могут быть массовыми, а привлечь людей высокими заработками или профессиональными перспективами застойная модель не дает возможности, значительная часть персонала по сути дела – временные работники. Постоянна интенсивная текучесть той части рабочих, которые выполняют функции, не требующие высокой квалификации. Понятно, что требования к ним минимальны, каких-либо явных критериев оценки их профессионализма нет.

Наиболее высоким статусом (если не считать высших руководителей) на таких предприятиях обладают не производственники, а узкий круг работников администрации, посвященных в распределение доходов руководства и нюансы взаимодействия с дочерними структурами.

Полюс недооценки значимости персонала фиксирует предприятия, которые обладают существенными ресурсами, делающими их привлекательными для работников. Чаще всего – благодаря высоким заработкам или эксклюзивному "социальному пакету" (жилье, дома отдыха и т.п.). Как правило, такие предприятия занимают монопольное положение на рынке, относятся к высокоприбыльным отраслям или имеют заметную финансовую "подпитку".

В этой ситуации у руководства развивается стойкая уверенность в том, что *"незаменимых у нас нет"*. Любой работник, не отвечающий предъявляемым критериям, недовольный ситуацией на предприятии, проявляющий нелояльность и т.п., может быть мгновенно заменен другим, не менее квалифицированным и опытным. Работники рассматриваются исключительно как исполнители заданных функций. Высшее руководство – своего рода наивные прагматики, полагающие, что любые личностные отношения на производстве только мешают, и стоит лишь избавиться от них, как взаимодействие станет исключительно эффективным. Со временем (нам приходилось это наблюдать) они начинают ощущать рост напряженности в коллективе. Объяснение причин этой напряженности: "Не тех наняли. Надо заменить". Более мягкий вариант: "Надо научить, а заменить только тех, кому это не поможет". Вопрос о том, можно ли на шестимесячных курсах современного менеджмента научить людей другому

отношению к жизни, к людям, к себе самим обычно не возникает, по крайней мере, на этом этапе.

Таких руководителей можно назвать "случайными" лидерами. Им не присуще желание взаимодействовать с подчиненными, без чего трудно представить себе тех, кого можно называть "прирожденными руководителями". Среди менеджеров, демонстрирующих недооценку значимости персонала, нам приходилось встречать людей двух типов.

Два типа "случайных руководителей". Первый тип: классные специалисты, которым в какой-то момент дезорганизации производства пришлось вынужденно взять на себя функцию руководства. Будучи самодостаточными профессионалами, они не очень понимают, какая специальная работа с персоналом еще нужна, если у каждого есть возможность заниматься своим делом. Что-то должно произойти, чтобы заставить их понять, что работники предприятия имеют свои, отличные от их собственных, потребности, ожидания, амбиции, которые к тому же не всегда непосредственно связаны с работой. Они отказываются соглашаться с тем, что от этого может зависеть успех предприятия.

Второй тип: собственники, ставшие менеджерами не столько "из любви к искусству", сколько из опасений делегировать кому-то функцию управления своим бизнесом. Эти опасения связаны чаще всего не с какой-то патологической подозрительностью, а с особенностями трудовой биографии, чем объясняется и отношение к персоналу. Карьера такого руководителя часто стремительна и не всегда понятна ему самому. Отсюда и невозможность увидеть равных, дееспособных партнеров в работниках своего предприятия, в том числе и в высшем руководстве. Трепетное отношение к своему успеху, сверхсамооценка "Я" не позволяют им относиться к тем, кто, по их мнению, меньше преуспел, иначе как снисходительно.

При различиях двух типов руководителей требования, которые они предъявляют к работникам предприятия, очень схожи. С одной стороны, уровень профессионализма и работоспособности, который они считают достойным – критерий № 1. С другой стороны, они не очень верят (особенно вторые) в возможность найти на своей фирме, заводе людей, соответствующих такому уровню. И скрыть это от окружающих невозможно. Кроме того, отсутствие интереса к работникам мешает им формализовать свои требования в виде внятных критериев оценки. Работникам в этой ситуации остается лишь угадывать, как им следует себя вести, чтобы понравиться руководству.

На предприятиях с такими руководителями обычно не существует подразделений, обладающих высоким общепризнанным статусом. В то же время не редкость приближенные к руководству "любимчики".

Полюс переоценки значимости персонала. Наиболее яркий пример крайнего проявления этой позиции руководителя дают фирмы, широко распространенные в российском мелком и среднем бизнесе. Это компании, созданные "с нуля" в начальный период перехода к рынку. Костяк их персонала составляют родственники и друзья руководителя. Иногда кто-то из них является профессионалом в той сфере, которая была выбрана для создания своего бизнеса, но большинство (а в некоторых случаях абсолютно все) переквалифицируется, меняет профессию и социальную позицию.

В составе ресурсов таких предприятий изначально не было ни высококонкурентной продукции, ни эксклюзивных производственных мощностей, ни серьезных финансов, ни нужных для бизнеса связей. Они делали ставку на то единственное, чем обладали: сплоченность близких, доверяющих друг другу людей перед лицом экстремальной ситуации. Их главный стимул был простым и чрезвычайно мощным: они хотели выжить. Ради этого они готовы были работать чуть ли не круглосуточно, не претендуя на первых порах на приемлемое материальное вознаграждение. Для них не существовало понятия "грязной работы". Каждый делал то, что в данный момент нужнее всего, готов был подменить другого на любом участке. При этом руководитель был одним из них.

И они выжили. Их успех во многом зависел от того, удастся ли реализовать свой потенциал.

Здесь считались своими только самые близкие. Большинству руководителей подобных фирм тогда даже в голову не могло прийти, например, взять на работу классного специалиста "со стороны", без гарантий личной лояльности к фирме и ее руководителю. Такой подход дал возможность выжить, но стал ограничением для развития. В течение многих лет межличностные отношения на подобных предприятиях продолжают преобладать над функциональными. Это и позволяет говорить о переоценке значимости персонала.

Надо заметить, что зависимость бизнеса от состава работников, персонифицированных отношений между ними, может иметь как позитивную окраску с точки зрения человеческих отношений (благодарность со стороны руководителя, взаимные моральные обязательства, сочувствие друг другу), так и негативную

(нарастание межличностных конфликтов, взаимных претензий, ревности и конкуренции за внимание руководителя, неудовлетворенности оценкой своего вклада).

Личностные особенности руководителей этого типа – лидерские. Специальные знания на втором плане, поэтому они готовы жертвовать уже сложившейся профессиональной карьерой. Многие становятся великолепными менеджерами. Ни о каких общих критериях оценки персонала, требованиях к нему в данном случае речь не идет.

Зона баланса. На схеме зона, куда попадают предприятия, способные успешно сформировать устойчивую систему трудовых отношений, расположена в окрестности точки пересечения координат. Мы назвали ее зоной целесообразности, или баланса внутренних ресурсов и рыночных возможностей. Для тяготеющих к ней предприятий характерна умеренность как в рыночной, так и в кадровой политике. Здесь принятие решений предполагает постоянное сопоставление выдвигаемых целей с возможностями предприятия и потребностями его работников. Персонал рассматривается не только как важнейший ресурс, нуждающийся в поддержании и развитии, но и как равноправный контрагент. Именно партнерский подход к взаимоотношениям на производстве и является необходимой основой для формирования внятной, прозрачной и устойчивой системы правил трудовых отношений.

Пять образцов менеджмента, различающихся по степени заинтересованности в становлении правил отношений с работниками

Случай первый, успешный. Завод наиболее продвинут. Именно это предприятие, в отличие от других, участвовавших в исследовании, наиболее гармонично вписывается в рыночные условия (вырабатывает рыночную политику на основе внутреннего и внешнего маркетинга), осуществляет коммуникативную стратегию в отношении персонала, последовательно проводит организационные новации.

Работники характеризуют положение завода как *"стабильное"*, считают, что он имеет хорошие перспективы. Единодушно признается его сильной стороной *"лучшее качество продукции, чем у конкурентов"*, что является предметом гордости. По общей оценке, успех завода связан с личностью директора. *"Директор – хороший управленец, грамотный специалист, смотрит перспективно, принимает грамотные решения"* (начальник цеха). Эффективно и довольно быстро была решена основная проблема переходного периода – завод был обеспечен платежеспособными заказами. Единодушно отмечалась центральная роль директора в решении этой проблемы:

"Директор нашел заказчиков". Достаточно успешно проводится политика отбора персонала. По словам респондентов, *"директор начал с того, что сформировал команду"*.

Сравнительно с другими на первом заводе не в пример лучше поставлено дело с информацией персонала, выше заинтересованность в "обратной связи". Как сказал один рабочий, после забастовки, проходившей в 97-98 годах, *"руководство решило, что лучше собирать людей каждый месяц"*.

Поведение руководства в ходе этой забастовки весьма показательно с точки зрения отношения к работникам. Во-первых, была создана согласительная комиссия, разработали план мероприятий. Директор лично следил за ходом их реализации, регулярно встречался с членами административно-профсоюзной комиссии.

Во-вторых, был взят кредит на погашение задолженности по заработной плате. Несмотря на то, что *"кредит для предприятия – это долговая яма"*, директор пошел на этот шаг, не стал уговаривать рабочих *"потерпеть немножко"*. В основе его решения о кредите, по словам работников, было понимание, что *"терпеть не всегда можно"*. А это – показатель заинтересованности руководства во взаимодействии с персоналом.

В-третьих, систематически оптимизируется организационно-управленческая структура. Пример этому – делегирование ответственности и полномочий руководителям структурных подразделений в материальном стимулировании. Они самостоятельно могут принимать решения и по поводу регулярных выплат (дифференцировать уровень повышения заработной платы), и по внеочередным заданиям (премировать из специального фонда). Заместитель начальника отдела кадров: "*Дается определенный фонд, а внутри этого фонда каждый начальник отдела, цеха принимает свое решение"*.

Таким образом, слагаемые успеха завода: сильная личность директора, которого высоко ценят и в профессиональном, и в человеческом плане; интенсивное продвижение на рынок, ориентация на конкуренцию "качеством"; отношение к работникам как к ресурсу развития завод; ориентация на формирование команды управленцев-единомышленников; взаимодействие с персоналом, основанное на публичной информации о состоянии дел и планах администрации.

Случай второй: дирекция интенсивно вводит новации. Исследование проводилось в тот момент, когда на заводе разворачивался реорганизационный процесс, инициированный приходом новых собственников. Начальная стадия реорганизации и соответственно адаптации персонала к новым правилам в такой

ситуации имеет свою специфику. Новые правила уже заявлены (экономия, качество, индивидуальная ответственность), но еще не понятно, во что это выльется на практике, какую реакцию вызовет в коллективе. *"Новая команда начала реорганизацию. В коллективах начались страхи. Мы выступаем в газете, по местному радио. Рассказываем о том, что будет. Выступаем на профкоме. Мы находимся в начале пути, коллектив еще не сформирован"* (начальник отдела кадров).

Эффективность реорганизации в самом ее начале оценивать сложно, да и вряд ли стоит. Тем не менее, выделим несколько спорных моментов, которые, без сомнения, могут затруднить внедрение новых правил.

Во-первых, имеет место дифференцированный подход к информированию работников относительно целей и задач реорганизации. Руководители высшего звена управления (до уровня заместителей начальников цехов) знают о сути проводимых мероприятий, согласны с необходимостью их реализации, заинтересованы в них, так как понимают, какие при этом открываются перспективы и для завода, и для них лично. Весь остальной персонал практически не ориентируется в происходящих изменениях, относится к ним скептически – *"это игры"*.

Практика развития отечественного бизнеса показывает, что при внедрении инноваций нельзя сбрасывать со счетов такой фактор, как отношение к ним коллектива. Этот фактор может и существенно облегчить процесс адаптации к новым условиям (как было на первом заводе), и стать барьером на пути проведения реорганизации. Новые собственники второго завода, не уделяя внимания работе с коллективом, рискуют создать себе проблемы в виде противодействия инновациям.

Во-вторых, наблюдается оторванность рыночной стратегии (ориентация на качество) от внутренних ресурсов (ориентация на привлечение *"временных"* работников). Сегодня, по общим оценкам, большая часть занятых на заводе – это "временные" – иногородние, которые стремятся закрепиться в Москве и рассматривают предприятие как "перевалочный пункт". Отсюда текучесть кадров, халатность, низкая управляемость персоналом и качеством.

Таким образом, не очень понятно, что позволит – при сохранении политики "экономии" на персонале и отношении к нему как затратному механизму – реализовать программу повышения качества, на которой базируется рыночная стратегия.

В целом же работники завода оценивают его нынешнюю позицию на рынке как неплохую – *"остались на плаву"*. Благодаря приходу новых собственников завод *"за последний год рассчитался практически со всеми долгами"*.

Случай третий, успешный, новации почти завершены. Специфику адаптации предприятия к рыночным условиям определяет то, что он, наряду со вторым заводом, входит в состав одного и того же холдинга, но реорганизация здесь началась намного раньше. В момент проведения исследования уже можно было оценить некоторые результаты реорганизационных мероприятий, их влияние на динамику благополучия завода.

Работники предприятия в целом положительно оценивают его нынешние и перспективные рыночные позиции: "*Мы постепенно наращиваем свое присутствие на рынке, вытесняя своих конкурентов с некоторых позиций. В общем-то это происходит успешно"* (зав. производством). В последнее время, по общему мнению, происходит оживление производственной деятельности, что связывается с приходом команды новых "собственников": "*У меня почему-то не стало проблем, когда пришли хозяева, ну, москвичи, ну, ладно, пусть будут хозяева. Некоторые говорят, рабовладельцы. Пошли какие-то вложения в завод. До этого были такие моменты, что просто ложились, не то, что на коленях стояли, а просто начинали падать"* (начальник цеха)

Работники считают, что есть преимущества от вхождения в холдинг. По сути дела холдинг взял на себя функции, которые во времена плановой экономики выполняло государство: обеспечение заказами и поставками сырья. Оплата производится *"быстро и аккуратно"* по факту выполнения плана. Освобождение завода от необходимости искать рынки сбыта заводские управленцы воспринимают с более или менее ярко выражаемой радостью и облегчением – *"нам стало проще"*.

Однако отсутствие необходимости решать проблему сбыта неизбежно сопряжено с потерей влияния заводских руководителей на определение "внешней" (рыночной) и "внутренней" политики. Превратившись в "исполнителя" в сфере рыночных отношений, руководство предприятия потеряло статус "законодателя" и в сфере трудовых отношений. Создалось впечатление, что заводская администрация не была готова к такому развитию событий. Зав. производством: *"А внутри завода политику должен определять директор данного предприятия. Я считаю, что иногда в данной ситуации нас чересчур уж опекают"*.

В настоящее время заводская администрация стала своеобразным координатором, "супервайзером", в задачу которого входит транслировать "правила", устанавливаемые собственниками, обеспечивать их внедрение и соблюдение. Коллизия

заключается и в том, что для администрации не всегда очевидны целесообразность и полезность этих решений и правил.

Хорошо известно, что эффективность выполнения поставленной задачи в немалой степени зависит от того, насколько исполнитель понимает ее смысл и необходимость. Очевидна также закономерность: чем более высок управленческий уровень, на котором возникает ощущение неясности задачи, тем меньше вероятность ее выполнения. Дефицит информации приводит к ситуации "испорченного телефона": представитель каждого следующего управленческого уровня по-своему интерпретирует изначальную постановку проблемы, и можно только догадываться, в каком виде она доходит до конкретного исполнителя.

Последствия возникновения ситуации "информационной непроходимости" очевидны на примере третьего завода, где существует дифференцированное отношение персонала к реорганизации. На одном полюсе – высшие руководители (топ-менеджеры), которые регулярно общаются с собственниками, имеют доступ к информации. Они позитивно воспринимают цели реорганизации, согласны с ее необходимостью, более того, считают, что *"это надо было давно делать"*. То есть это активные сторонники изменений "правил игры". На другом полюсе – мастера, которые, как и рабочие, либо дистанцируются от изменений, происходящих на заводе (*"это меня не касается"*), либо воспринимают их крайне негативно и агрессивно. "*Сейчас рабочие чувствуют себя рабами. Хозяева ничего не собираются вкладывать. Куда они деньги девают – понятия не имею. Все злые и отчужденные"* (шлифовщик).

Следует отметить, что руководство видит остроту этой проблемы и необходимость предпринимать какие-то действия. Директор завода говорит: "*Нам удалось создать команду – это главное. Управленец среднего уровня немножко "подвинулся", перестал быть противником. Сегодня он если не союзник, то близок к тому. А низший уровень – мастера, которые ближе к рабочим – тут как ветер в лесу: наверху шумит, внизу тихо"*.

Таким образом, адаптация завода к рыночным условиям была более или менее успешной, его нынешние позиции достаточно стабильны, однако перспективы развития не ясны, в силу того, что определяются не руководством завода, а собственниками и строятся из учета интересов холдинга в целом.

Случай четвертый: коматозное состояние. Можно выделить две принципиально различные стратегии адаптации к рыночным условиям: а) оптимизация приобретений, б) минимизация потерь. Все три завода, которые мы характеризовали

выше (случаи 2, 3 и 1), развиваются в русле первой стратегии. Действия их руководителей (собственников или директоров) были сконцентрированы на поиске платежеспособных рынков сбыта, наращивании ресурсов конкурентоспособности. С этой же целью проводились и реорганизационные мероприятия.

Руководство четвертого завода выбрало другую стратегию, которая сводится к эксплуатации ресурсов. Эти ресурсы, по словам административных и руководящих сотрудников, заключаются в выгодном территориальном расположении *("в самом центре Москвы сидим, до Кремля – 15 минут")*, наличии железнодорожной развязки и монопольной позиции относительно производимой продукции. Однако не все респонденты были уверены в том, что заводу за время перестройки удалось сохранить лидерство в своей области. Более того, анализ ситуации, приводимый сотрудниками (многочисленность конкурентов, уход с завода квалифицированного персонала, снижение требований к трудовой дисциплине и качеству труда), говорит в пользу того, что представления руководителей о монополизме завода либо иллюзорны, либо носят декларативный характер.

Тем не менее, сделав ставку на эти ресурсы, руководители не сочли необходимым активно осваивать рынок. По крайней мере, не обозначили важность этой задачи, не взяли на себя ответственность за ее реализацию. Как следует из рассказов работников, в наиболее тяжелые периоды перестройки "*мы сами начали искать заказчиков".*

В принципе и на момент исследования сбытовая деятельность завода была организована более чем оригинально. Существуют пять бригад, которые, как в старые времена, соревнуются друг с другом в объемах реализованной продукции, продолжают осуществлять бартерные операции. Сбытовики – члены этих бригад не имеют твердой заработной платы, *"сидят на процентах"* от сделок. Возможно, что в основе организации такой системы реализации лежал какой-то глубокий смысл, но, если не принимать в расчет иррациональные моменты, трудно себе представить более неэффективную систему.

Оценка работниками нынешнего состояния дел на заводе, полностью подтверждает вывод о неэффективности стратегии адаптации к рыночным условиям. "*Завод влачит жалкое, коматозное состояние. Живем только за счет того, что мы – монополисты. Все мозги с завода давно утекли. Остались одни руки. Платили только рабочим, которые гнали детали, а технологам, ИТР зарплату платили мизерную, они ушли, а спустя два года цех встал. Все развалилось"* (начальник участка).

В ситуации, когда происходила деградация завода и *"каждый был предоставлен сам себе"*, наиболее дееспособные, уверенные в своих силах и профессионализме работники если и не увольнялись, то искали возможность организовать приработок на рабочем месте за счет получения "сторонних" заказов. В принципе отличительной особенностью "неуспешных" предприятий является распространенность феномена "двойной занятости" (использование рабочего места и/или рабочего времени для получения дополнительного заработка). В этом смысле показателен рассказ одного из сотрудников завода, снабжавшего своих коллег сторонними заказами. Его хотели уволить, начальник выдвигал *"своего человека"*. Но наш респондент *"все интриги узнал заранее"* и перекрыл доступ рабочих своего участка к заказам. И коллектив участка вынудил человека, которого прочили на место их "радетеля", уволиться с завода.

Тот факт, что на предприятии распространена "двойная занятость", свидетельствует о наличии еще одного актуального агента, устанавливающего правила трудовых отношений. Это человек, который регулярно приносит заказы для работников, т.е. обеспечивает их дополнительным заработком. Мы говорим "человек", потому что в условиях дисбаланса основной деятельности завода функции менеджера может взять на себя любой сотрудник, вне зависимости от его официального статуса.

В целом же руководство завода как основной агент изменений и формирования новых правил не заинтересовано в развитии ни предприятия, ни персонала. Нам не удалось заметить какие-либо усилия высшей администрации, направленные на адаптацию к рыночным условиям. Более того, была очевидна консервация "внешних" и "внутренних" отношений: *"У нас завод живет еще теми традициями, которые были заложены при советской власти"*. Все это наводит на размышление о том, что руководители сознательно не занимаются реформаторской деятельностью, концентрируя усилия на подготовке завода к продаже иному собственнику.

Случай пятый: директорат организовал альтернативное производство. Постсоветская история завода весьма интересна. Он был акционирован, состоялись выборы нового директора. С этого момента мы хотели бы излагать ход событий, цитируя воспоминания непосредственных их участников.

Итак: "*Меня выбрал директором совет акционеров. Нас шесть человек, у нас 90% акций. Хорошо еще, что акции не ушли ни налево, ни направо, наши остались вот здесь, в коллективе"*.

Далее настали трудные для всей промышленности времена: *"Во время кризиса, когда не было спроса на основную продукцию, на заводе возникли инициативные группы*

по поиску заказов. Кто находил работу, оформлял договор с заказчиком и подбирал исполнителей. Во главе групп в основном были руководители завода, заместители генерального директора" (директор по производству). По ходу дела заметим, что на заводе в момент исследования было девять директоров.

"В 97-м году появилось альтернативное производство – заказы со стороны, но работа делается на заводе. Это через директоров. Они находят заказы и нанимают некоторых работников на эту работу. Мой сын зарабатывает исключительно на этом. Почти у всех директоров есть свои фирмы. Генеральный директор в курсе, он возглавляет все это" (токарь).

Очевидно, что директорат весьма оригинально решил проблему адаптации завода к рыночным условиям. Было выделено "основное производство", управлением, обеспечением и развитием которого никто не занимался. И альтернативное производство - коммерческие фирмы, не имеющие к заводу никакого отношения, кроме того, что расположены на его территории, используют его мощности, персонал и инфраструктуру.

Возможно, у директората были иные идеи в отношении перспектив предприятия, но все вылилось в то, что основное производство является официальным прикрытием для существования множества коммерческих структур (например, по изготовлению противоугонных устройств), возглавляемых директорами завода. А в результате такой "рыночной политики" он перестал быть единым целым. Основное производство деградирует или находится на точке замерзания, тогда как "альтернативное", судя по оценкам работников, весьма жизнеспособно.

Правила трудовых отношений здесь тоже кардинально различаются: на альтернативное производство наиболее ценные кадры рекрутируются на условиях индивидуальных контрактов, которые являются предметом предварительной договоренности между нанимателем и наемным работником. Суть трудовых отношений предельно проста: выполняешь работу – получаешь деньги, возможность работать и далее; не выполняешь – лишаешься денег и перспективы. Оценка "плохой работы" тоже достаточно проста и очевидна: заказ выполнен не в срок или некачественно. При этом никого не волнует, нарушал ли исполнитель трудовую дисциплину, и были ли у него для того уважительные причины.

На основном производстве остаются, как правило, пенсионеры, которые рады получить лишний рубль и не станут конфликтовать по поводу низкой заработной платы

(по сравнению с заработками на других заводах она нищенская), тяжелых условий труда, устаревшего, постоянно выходящего из строя оборудования[86].

Тем не менее и занятые на основном производстве могут легально использовать рабочее место для приработка, если найдут таковой. Единственное ограничение, которое накладывает руководство в этой связи, чтобы работа "на сторону" не шла в ущерб основной. "*Он там у себя что-то подрабатывал. Я говорю: ты подрабатывай, я не против, но до 5 часов будь здесь, а потом – где хочешь"* (начальник цеха). Бригадир говорит: "*Подрабатываю в пяти местах, без этого не выживешь. У начальства разрешения не спрашиваю, и они не спрашивают, как я выживаю. Никакое заводское начальство, профсоюз, администрация, директор никогда меня не спросили, на какие деньги можно существовать на нашем заводе"*.

[86] Один из таких ветеранов с гордостью сообщил, что его сын, занятый *«на том участке»* ,отлично зарабатывает и помогает родителям.

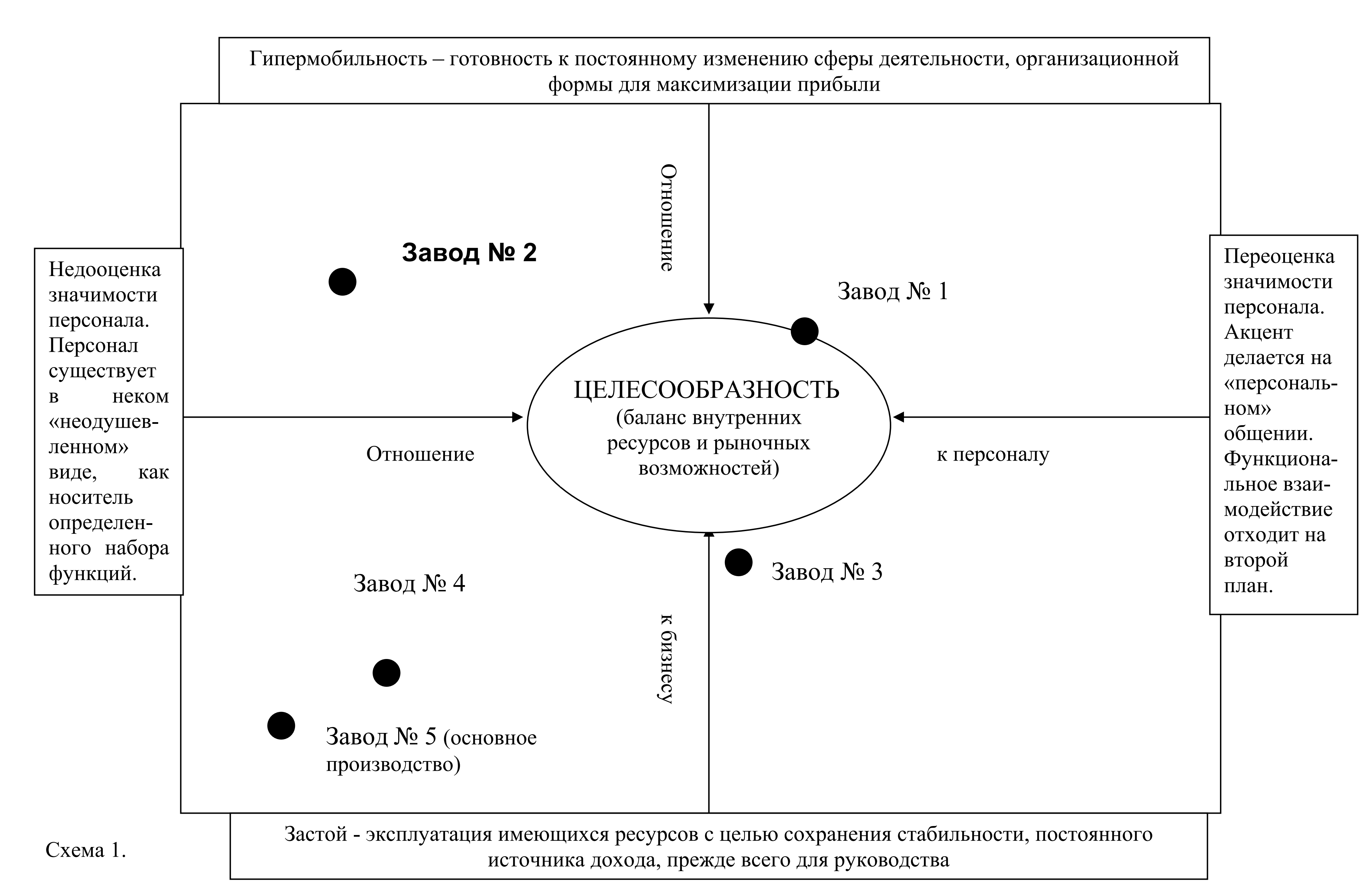

Гипермобильность – готовность к постоянному изменению сферы деятельности, организационной формы для максимизации прибыли
Отношение
Завод № 2
Завод № 1
Недооценка значимости персонала. Персонал существует в неком «неодушевленном» виде, как носитель определенного набора функций.
ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
(баланс внутренних ресурсов и рыночных возможностей)
Переоценка значимости персонала. Акцент делается на «персональном» общении. Функциональное взаимодействие отходит на второй план.
Отношение
к персоналу
Завод № 3
Завод № 4
к бизнесу
Завод № 5 (основное производство)
Застой - эксплуатация имеющихся ресурсов с целью сохранения стабильности, постоянного источника дохода, прежде всего для руководства

Схема 1.

Глава 8. Формальные и неформальные правила: каков оптимум?

К. Клеман

Вступительные замечания. Важный аспект структурирования трудовых отношений - их неформальная составляющая. Это устные, неявные и подразумеваемые правила, которым следуют работники и работодатели в разных областях заводской жизни и в личных взаимоотношениях. Соответственно формальные правила писаны, гласны и фиксированы.

Легитимность правил зависит не от степени их формализации, а от того, насколько они общеприняты, насколько им следуют в повседневной практике. Это не означает, что не может быть конфликтов по поводу определения или переопределения неформальных правил. Скорее наоборот, конфликты свидетельствуют об интересе к данным правилам, о попытках повлиять на них. В результате конфликта правила переопределяются и уточняются и на основе компромисса, могут быть установлены новые[87].

Также нельзя предполагать, что формальные правила более институционализированы, чем неформальные. Неформальные могут так же сильно, как и формальные, предопределить поведение и взаимоотношения работников. На это указывают и наши собственные наблюдения, и теоретические выводы неоинституционалистов[88]. Формальность имеет реальное влияние на социальные отношения только при условии, если она пропитана реальными практиками.

Но, в общем, и те и другие правила могут в равной степени структурировать трудовые отношения. Наконец, и те и другие могут измениться в результате действий и практик социальных акторов (т.е. субъектов трудовых взаимоотношений), им присущи разные характеристики – они быть более или менее стабильными, более или менее гибкими или жесткими и т.п.

Цель нашего анализа – уяснить, как же действуют реальные правила структурирования трудовых отношений, т.е. каковы фактические практики на тех предприятиях, где было проведено исследование. Важными вопросами являются также

---

[87] *Burns T. , Flam H*. The Shaping of Social Organization. Social Rule System Theory with Application. London: Sage Publ., 1987.

[88] Например, *Giddens A*. The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity P., 1986; *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997; *Радаев В.* (ред.). Экономическая социология. Новые подходы к институциональному и сетевому анализу. М.: РОССПЭН, 2002.

соотношение между формальными и неформальными правилами, процессы и субъекты их становления и поддержания.

Нам представляется невозможным занимать нейтральную позицию по обсуждаемой проблеме, поскольку бытующие на предприятиях нормы и правила явно ставят две стороны трудовых отношений в неравное положение. Профессия социолога в анализе общественных взаимоотношений требует уяснения механизмов социального доминирования, так что нейтральная регистрация неравенства сторон в данной области препятствует исполнению его гражданских обязанностей - поискам более эффективных механизмов регулирования социальных отношений на производстве.

Методология

Мы использовали методику контент-анализа текстов интервью. Все высказывания или наблюдения, относящиеся к правилам трудовых отношений, были отмечены во всех интервью особым кодом и классифицированы по разным критериям, а затем подсчитаны соответствующие пропорции.

Во-первых, они были разделены по критерию их неформальности или формальности. Во-вторых, были выделены в разные подвыборки высказывания работников двух категорий. К первой категории мы отнесли рабочих, бригадиров, мастеров и часть специалистов, а ко второй - начальников цехов, управляющий персонал, руководство предприятия и председателей профкомов. Далее представители второй категории будут условно называться "начальниками" или "руководителями", а представители первой – "рабочими" или "рядовыми работниками". Стоит подчеркнуть, что понятие "рабочие" в нашем анализе включает в себя более широкий круг нанятых на исполнительную работу с некоторой долей физической нагрузки и с высокой степенью подчиненности организаторам труда (менеджерам) и работодателям. Для выяснения самых острых и значимых характеристик структурирования трудовых отношений мы решили сосредоточиться именно на взаимоотношениях между этими двумя категориями занятых на производстве, несмотря на то, что конфликты и различия существуют и внутри выделенных категорий.

В-третьих, правила – предмет нашего анализа – были отнесены к разным областям трудовых отношений и классифицированы с опорой на ключевые понятия как они были выражены в лексиконе сотрудников предприятий:

(Т) - *сфера труда:* содержание работы, организация труда, обязанности, инструкции, условия труда, рабочее время, "левая работа", способы приспособления к

выполнению своих обязанностей в условиях, далеко не оптимальных (то, что наши собеседники называли "выкручиванием").

(У) - *система управления:* организация руководства, взаимоотношения внутри управляющего персонала, управленческая иерархия, отношения между руководством и собственниками, отношения с местной властью, методы управления, корпоративная культура.

(М) - *рабочие места:* прием на работу, сокращение персонала, порядок увольнения.

(С) - *социальная сфера*: отношения между рабочими и непосредственным начальством или высшим руководством, организация трудовых отношений, социальная атмосфера, конфликтность, правила подчиненности, взаимопонимание с ближайшим или иными руководителями, особенности личности работников, коллективность, человечность.

(П) - *права работников*: персональный трудовой контракт, коллективный договор, участие профсоюза, комиссии по трудовым спорам, методы и способы защиты прав работников.

(Д) - *проблемы дисциплины*: нарушения таковой и санкции (в основном по поводу пьянства, нарушения графика рабочего времени, воровства, производственного брака).

(З) - *заработная плата:* правила ее начисления, тарифы по нормам выработки, общий размер заработка, премии, расценки.

И, наконец, правила трудовых отношений были оценены по-разному в зависимости от того, действуют ли они в пользу наемного работника, "рабочих" (знак "+" в наших подсчетах разных высказываний) или в ущерб им (знак "-").

Основой этой классификации служат не только оценки данного правила самими работниками, но и оценка исследователя. В случае, если такую оценку дать невозможно, правило считается нейтральным (знак "="). Но часто не представляет большого труда соотнести то или иное правило с интересами рабочих. Например, в случае, если работник указывает на неоплату сверхурочных или на свое обязательное подчинение любым устным распоряжениям начальника. Или, с другой стороны, если он курит под плакатом, запрещающим курение, либо объясняет, как легко отпроситься с работы.

Доминирование неформальных правил

На всех обследованных заводах бросается в глаза явное преобладание неформальных правил и практик над формальными. Мы подсчитали соотношение упоминаний респондентами неформальных и формальных правил. Оказалось, что на третьем заводе неформальные правила упоминаются в 1,3 раза чаще, чем формальные, на первом - в 1,5, на втором заводе - в 1,7, на четвертом - в 2,5, а на пятом - вообще в 4 раза (!).

Неформальность касается всех сторон трудовых отношений и очень разнообразна. Она отражается в многочисленных практиках. Опишем их подробнее, чтобы читатель мог сам судить, как это выглядит.

Труд. Формально закрепленные правила режима труда не действуют. Неформальными можно считать практики устных и меняющихся распоряжений мастера или начальника в обход предписанных инструкций. Говоря о своих обязанностях, рабочие упоминают технологические или должностные инструкции, но чаще всего они их никогда не видели или когда-то читали при поступлении на работу.

"*Существует должностная инструкция, но мы не придерживаемся ее, она тысячелетняя. Делаем как надо, бывают ошибки – они у всех бывают, а так все делается по согласованию с прямым начальником – начальник цеха. Бывает, что могу сказать, что это не входит в мои обязанности, когда начальник не просит, а приказывает, и это мешает моей основной работе. Обращаться к другим вышестоящим начальникам не буду, все решим между собой*" (экономист, четвертого завода). "*Наше дело исполнительское, что дадут, то и будем делать*" (токарь, четвертого завода). "*Когда оформлялась на работу по приходе, то знакомил со всем начальник отдела. Никаких письменных особых инструкций тогда не было. Теперь вроде есть: что вменяется технологу, мастеру и т.д. Но в жизни это особо и не надо. Мы знаем по опыту. Если какие недоразумения, например, в связи с дополнительными обязанностями, договариваемся меж собой, понимаем друг друга, все свои же...*" (начальница участка, пятого завода). "*Да какие уж там инструкции, мы и так знаем, что должны делать, уже давно здесь работаем!*" - самое распространенное мнение в среде рабочих обследованных заводов.

Неформальный характер распоряжений начальников приводит к тому, что рабочие часто выполняют задачи, выходящие за рамки их обязанностей, которые записаны в инструкциях. Рабочий сепараторного цеха третьего завода подробно описывает подобную практику: *"Я все сам делаю. Если у меня что-то не так идет, я*

пытаюсь разобраться. Вот, допустим, зазор не получается. Я все инструменты снимаю, рассматриваю детально. Реставрацию я делаю. Переналаживаю сам. Практически, я все сам делаю. Я могу на шлифовальном станке работать, могу сам шлифовать. Это когда мне надо. По идее, мастер должен еще и обеспечить все, что надо для работы. Но у нас бывает, что приходится и за стропилом работать. И, допустим, приходит металл. Бывает так, что идешь за ним, а рулоны не распакованы. По идее, другой цех должен распаковывать. А что я буду за ними ходить? Я сам его распакую! Сам привожу погрузчик. И это мне надо? Да ладно, я уж лучше так делаю, попроще и быстрее". Начальник участка того же завода подтверждает: "*Такие обязанности – это чисто на словах (...) Я не знаю, на Западе не был, но там, наверное, все оговорено: это сделал, это – твое, это – мое, этого делать не буду. Такого у нас, в принципе, нет. У нас как получается? Мы привыкли еще с того времени. Мы можем работать, если нас хорошо попросят, и задаром, а если нам не понравится, мы и за деньги не будем работать. Вот так".* Рабочий первого завода объясняет, что он по профессии расточник, но придумали другое название его специальности – фрезеровщик: *"Это фиктивно! На самом деле мне приходится заниматься всем – фрезеровкой деталей, шлифовкой станин, строганием (...) И отказаться от работы никак нельзя. Мне ее поручили, и я обязан ее делать. Хотя мне за это не доплачивают, но отказаться я не могу, иначе не на кого будет пенять".*

Широко распространена практика взаимозаменяемости. Рабочий второго завода: "*Мы все выполняем несколько операций. У нас нет такого, чтобы один человек делал только свою работу. Это раньше было. Вот, допустим, шлифовщик, он занимался только шлифовкой. А сейчас он еще и наладчик, он и транспортировщик, слесарь. Людей не хватает, мы работаем везде. И за себя, и за того парня. Бывает и так, что мы здесь работу останавливаем, для того чтобы идти туда, где более срочно. Там сделали что-то, прибежали сюда. Вот так. Если там мы видим, что человек один не справляется, значит надо помочь. Туда бежим. Мы заменяем друг друга*". Начальник цеха того же завода: "*Я считаю, что они работают нормально, хорошо. У них такие жесткие нормы. В общем, много работают. Один человек обслуживает очень большое количество станков, до сорока, здесь, у нас. А там, на Западе, положено ему пять, он к шестому уже не подойдет, правильно? А, у нас все крутятся, давай работай*".

В этой гибкой системе распределения заданий все могут найти свое место, даже нарушители дисциплины и неквалифицированные рабочие. Их могут использовать на

"грязной" работе. Начальник цеха второго завода объясняет: *"В цехе всегда есть те, кто меньше зарабатывает и кто нарушает. От них нельзя избавиться потому, что они занимают такие должности, на которые никто не придет никогда. Ну, например, грязщики. Станки почистить, подметать. В общем грязные, не престижные работы"*.

Квалификация рабочего далеко не всегда принимается во внимание. Часто бывает, что рабочие выполняют работу, которая не соответствует их разряду (как правило, разряд ниже). Рабочий пятого завода говорит: *"Я токарь пятого разряда. У нас только у меня работа, соответствующая разряду"*. Рабочий третьего завода: "*Я даже наладчиком не называюсь, хотя наладкой занимаюсь… Не знаю, так сложилось. Может быть, денег жалко. Если называть наладчиком, значит надо больше платить*".

Люди работают не по инструкции, а по уменью. Практически везде оборудование очень старое, иногда на грани износа. И оно функционирует лишь благодаря тому, что рабочие, его обслуживающие, научились годами опыта "выкручиваться". Рабочий второго завода: "*Оборудование у нас все старое, как работать в таких условиях? Если только свое мастерство, если сам сумеешь своими руками что-то делать. А если новый человек, что он сделает? Ничего он не сделает!*". Рабочий третьего завода: "*Спасибо за то, что здесь люди работают по 30, по 40 лет. Очень опытный народ*". Рабочий первого: *"Инструмента нет! Старый инструмент заканчивается, а нового нет (...). Приходится работать кое-чем*".

Одним словом, рабочие вынуждены "выкручиваться" – как они сами говорят – чтобы все-таки работать. Речь здесь не только о желании сделать "по-своему", но и о стремлении выполнить производственное задание, несмотря ни на что. Они "*шустрые, знающие, дисциплинированные*" – так отзывается о сталеварах мастер первого завода. И важно отметить, что их старания направлены на повышение эффективности или как минимум, на то, чтобы процесс производства не останавливался. У каждого свой секрет. Мы сталкивались с примерами поддержания руководством явного нарушения технологии, наблюдали странные манипуляции рабочих на втором заводе, которые пояснял мастер: "*Чтобы выдержать точность размеров, стоит рабочий с кувалдой и бьет по нужному месту в нужный момент, так как сбивается настройка*".

Повсеместно существует практика переработок. Из-за того, что нормы выработки не вполне определенны или завышены, а нормы заработка занижены, рабочие вынуждены перевыполнять нормы за счет удлинения своего рабочего дня.

Крановщица первого завода: "*Дело в том, что мы не знаем, какие у нас нормы выработки, когда у нас перерывы, сколько мы вообще должны сделать. Поэтому мы отправили коллективное письмо начальнику, чтобы выяснить*". Рабочий третьего: "*Мы все время делаем больше нормы*"; Рабочий второго завода: "*Нормы такие, что человек выполнить их не может, потому постоянно недополучает*". Мастер того же завода: "*Зарплата у новичков не получается, норму не выполняют*".

Что касается режима рабочего времени, то он, практически, не поддается нормированию. Рабочим приходится самим преодолевать неритмичность работы. Основная причина – крайняя изношенность оборудования и плохая организация производственного процесса. Работник третьего завода свидетельствует: "*Оборудование стареет, невозможно рассчитать время. Одну деталь поставил – все нормально. Вторую поставил, станок чуточку нагрелся, раз – отклонение. Начинаешь по новой*".

Организация рабочего времени перекладывается на самих рабочих. Рабочий пятого завода: "*Есть детали, которые нереально сделать в отведенное время (...). Я на других деталях экономлю время*". Начальник участка третьего завода видит причины неритмичности в технологическом процессе: "*Мешают делу несвоевременная подача заготовки на наш участок. Когда все это прерывается периодически, получается рваный режим работы. У нас большие простои оборудования*".

Пренебрежительное отношение начальства к организации рабочего времени приводит к повсеместному использованию сверхурочного труда. Но он не признается таковым. По словам заводчан, "задержаться на работе" – дело обычное. Практика сверхурочных работ становится сферой произвола начальства. Бригадир пятого завода: "*Это у нас называется повечерять. Подходит руководство к рабочему и говорит: сегодня надо повечерять, доделать станок*". Председатель профкома третьего завода: "*Начальники часто нарушают правила, например, по привлечению к сверхурочным работам и по их оплате*". Рабочий первого: "*На сверхурочную работу люди идут без всякого желания и энтузиазма, но отказаться от нее нельзя. Начальство скажет, что ты плохой работник и поэтому должен освободить место другому. Ну, как тут откажешься?*".

Удивительным образом все это напоминает советскую заводскую практику. Неритмичность, простои и сверхурочные (правда, тогда они оплачивались) были повсеместно распространены. И поскольку над всеми господствовал "план", продукция

конца месяца, сделанная кое-как, существенно уступала в качестве той, что шла на склад в начале месяца или квартала.[89]

Управление. Доминирует властная неформальная структура. Хотя эта стороны организации производства имеет более скрытый характер, тем не менее, интервью создают впечатление о существовании неформальной иерархии власти, не всегда и не полностью соответствующей официальной иерархии. Межличностные отношения особо значимы в структурировании властной вертикали. Они принимают форму персональных сетей взаимоотношений, либо основанных на принципе "я - тебе, ты - мне", либо на родственных отношениях, или связях внутри сплоченной "команды". Производственная логика уступает логике соотношения сил: "Кто сильнее, тот и прав".

Рабочим не всегда ясно, кто их главный начальник. Нередко они подчиняются двум руководителям (как в случае с контролерами четвертого завода). Иногда они не различают официального начальника, неформального лидера и "хозяина".

ИТР и руководители среднего звена тоже не всегда могут определить центр управления, особенно если собственник и руководство – разные субъекты (в случае холдинга), или если руководство занимается заводом меньше, чем собственными фирмами (в случае 5). Начальник бюро третьего завода: "*Сейчас вертикаль отношений нарушена. Мы вырываем какие-то куски и пытаемся внедрить на отдельном предприятии. А вся вертикаль управления государством, предприятием, они не такие*". Начальник отдела того же предприятия: "*Есть трения такого характера, что большинство их них, из собственников, в производстве не работало, поэтому их требования сводятся в основном к финансовым результатам. Наши же товарищи, руководители, это воспитанники производства*". Зам. начальника цеха пятого завода: "*Могу лишь сказать, что дела идут лучше там, где директор заботится о производстве, а здесь…*".

Корпоративная культура всех заводов, несмотря на слабые попытки менеджмента ее культивировать, либо отсутствует, либо складывается "сама по себе" Зам. генерального директора второго завода отмечает, что "*когда корпоративная культура формируется сама по себе, получается на самом деле корпоративное бескультурье*".

---

[89] См. Здравомыслов А, Ядов В. Человек и его работа в СССР и после. М.: Аспект- Пресс. 2003. .С.409.
[90] См. *Заславская Т.И.* Неправовые трудовые практики и социальные трансформации в России" // Социологические исследования. 2002. №6. С. 3-17.

На взгляд социолога, спонтанные правила взаимоотношений и практик тоже создают культуру предприятия, структурируют его социальную атмосферу. Они могут не соответствовать целям руководства, но поскольку прямо вплетены в жизнь на производстве, с ними необходимо считаться.

Представители руководства менее охотно, чем рядовые работники, раскрывают собственные неформальные практики, но, безусловно, действуют по той же логике. Зам. Генерального директора первого завода (в отношении работников сбыта): "*А если есть сложившиеся отношения личного характера… ведь нужно сказать, что это продукция дорогая, желающих работать с ней много*". Начальница участка пятого завода: "*Хозяева раньше понимали: надо делиться. А нынешние гребут под себя*". Начальник цеха того же завода: "*Я не при какой погоде не стал бы директором (...). Я не умею изворачиваться, находить контакты с махинаторами, подделываться к власти*".

Как видно из последнего высказывания, неформальные практики руководства часто объясняются влиянием внешней среды: неблагоприятными экономическими и политическими условиями, коррупцией и необходимостью установления личных связей с местной властью. Такое мнение, как у зам. начальника отдела четвертого завода, весьма распространено: "*В стране беспредел*".

Корпоративная культура и методы управления носят по существу неформальный характер, выражающийся в разной степени на разных заводах, в зависимости от стремления менеджмента к фиксированию в приказах администрации правил трудовых отношений. Но, несмотря на это стремление, доминанта неформальности всегда сохраняется как в их собственных действиях, так и в практиках работников.

Правила приема на работу и увольнения. Не регламентированный четкими правилами порядок приема на работу – это скорее норма, чем исключение. Принимаются по знакомству, родственники, члены заводских рабочих династий или те, кто образует, как говорили во времена Максима Горького, "ватагу мастеровых", а сегодня называют командой: "*мы пришли всей командой*". Сама процедура оформления на работу очень упрощена. Даже не всегда сразу просят предъявить трудовую книжку или паспорт. За редким исключением (когда речь идет о срочном контракте) права и обязанности не обговорены и не объяснены. Они записаны в коллективном договоре, который редко вручается нанимаемому на работу в отделе кадров.

Профессиональные навыки практически никогда не проверяются, и испытательный срок не соблюдается. Поначалу он рабочий может ходить с одного

места на другое, так сказать, пробуя себя. Главные критерии – личная беседа с кадровиком и одобрение начальника цеха. Практика аттестации рабочих мест или их переаттестации, как правило, отсутствует. Личное мнение мастера или начальника цеха более весомо, чем формальная процедура оценки квалификации. Политика управления кадрами обычно не продумана и не централизована.

Стоит подробнее описать порядок увольнения, более неформальный, чем порядок приема на работу, а подчас даже незаконный. Увольнение работника в принципе должно быть связано с нарушением дисциплины или недостатком квалификации. В действительности же "*всегда найдут причину, чтобы уволить*" (мастер четвертого завода). Для того чтобы увольнение соответствовало закону, применяются разные способы: обвинение в нарушении дисциплины (которая и сама по себе не очень нормирована) или давление на работника, чтобы он ушел по собственному желанию. Рабочий третьего завода: "*Увольняют по каким причинам? Они смотрят, у кого другой член семьи нормально зарабатывает, кто часто на больничном бывает. (...) И стараются по-хитрому. Человек подходит к пенсионному возрасту. И стал часто болеть. Тут ему предъявляют все больше и больше претензий, что, мол, он уже не такой профессионал, отстал. Вот и заставляют его уйти*". Начальник участка того же завода: "*Чаше всего, если кто не нужен, его пытаются уволить отсюда по собственному желанию*".

Очевидна выгода увольнения по этой статье Трудового кодекса: предприятию не нужно платить выходное пособие, работника убеждают, что ему это тоже выгодно: если тебя сократили по этой статье, можешь объяснить как угодно, например, - завод далеко от места жительства и т.п. Ты чист. Обычно такие аргументы действуют, и человек подписывает заявление, чтобы избежать компрометирующей записи в трудовой книжке.

Увольняют в первую очередь "бунтовщиков" или "бездельников", т.е. чаще всего тех, кто не нравится руководству. Начальник участка пятого завода: "*Есть такая категория людей, которая стремится всех завести. Но мы избавляемся от них*". Начальник цеха первого завода: "*Бездельники и скандалисты – это зараза (...). Вы поймите правильно, если я хочу уволить, я же все равно уволю*".

Неясность критериев увольнения допускает и противоположную практику: сохранение человека на рабочем месте, несмотря на нарушения дисциплины, особенно в случаях, если замены ему нет, или он в хороших отношениях с начальством. Зам генерального директора третьего завода: "*К сожалению, мы не всегда увольняем (...).*

Ну, золотые руки у мужика, и тогда его прикроют (...). А иногда просто некем заменить". Работница четвертого завода: "*Если хороший человек, у нас никогда не уволят*".

В случае массового сокращения рядовые работники беззащитны. Единственная организация, которая могла бы заступиться за них, – профсоюз. Но, как правило, он бездействует. Критерии сокращения не обнародованы и не подлежат дискуссии или обращению к фиксированным нормам. Начальник участка пятого завода сравнивает эти сокращения с "*террористическими актами*". Мастер третьего случая (о критериях увольнения): "*По личности, по работе. Какой он, какие у него склонности, как он себя показал (...). Надо кого-то сократить. Просто вот надо и все. Если надо – значит, приходится*". Рабочий первого завода: "*Например, были у нас сокращения в цехе (...). Выходит приказ за подписью директора, где черным по белому написано, что надо сократить столько единиц. Вот начальник цеха и выбирает ненужных, с его точки зрения, людей. И что делаешь? Хоть заступайся, хоть не заступайся, все бесполезно. Если я заступлюсь, то мне скажут – иди-ка ты отсюда вон! Вот если бы был настоящий профсоюз на заводе, тогда другое дело*".

Трудовые отношения. Личностная составляющая трудовых отношений крайне весома. Отношения между работниками и начальством чаще складываются именно неформально, а не по установленным правилам. Большинство проблем решается "по договоренности". Например, в случае нарушения трудовых прав большинство рабочих обследованных предприятий прямо обращаются к непосредственному начальнику. Они пытаются договориться с мастером или с начальником цеха, доказывая, что их несправедливо наказали, например им недоплатили. И, по их словам, такой способ намного более эффективен и надежен, чем открытый конфликт или юридическая процедура. И действительно, такая тактика менее рискованна и более эффективна, особенно если рабочий на "хорошем счету" или необходим. В таких случаях начальник идет ему навстречу и может закрыть глаза на какие-то нарушения дисциплины или даже повысить зарплату.

Начальник цеха третьего завода: "*Своим людям всегда деньги найдем*".. Рабочий второго: "*Если с начальником хорошие отношения, могут посмотреть сквозь пальцы*". Рабочий четвертого: "*Кто слабее, тот и уступает, независимо от должности. Ну, хотел он (начальник) меня уволить, было такое. Но потом ситуация так повернулась, что он понял мою незаменимость*". Рабочий пятого: "*С руководством выясняют отношения. И, как правило, если специалист хороший – он своего добивается. (...)*

Здесь я могу с тем же начальником на "ты"". В любом случае представляется безопаснее установить хорошие отношения с начальством. Как говорит рабочий третьего завода: "*С начальством у нас никто ругаться не будет, если, конечно, хочешь здесь работать*".

В общем, отношения в коллективе строятся больше по принципу личных взаимосвязей, чем на основании принадлежности к той или иной социальной или профессиональной группе. Рабочие часто не осознают ценности ресурсов, которыми они обладают (профессиональных навыков и узаконенных прав), либо не знают, как использовать эти ресурсы во благо себе. Они действуют как подчиненные, зависимые от воли начальства. И последние этим пользуются, апеллируя к сознанию рабочих "вникать" в положение руководства. Начальник цеха первого завода: "*Рабочие должны понимать трудности администрации*". Начальница участка пятого завода точно резюмирует: "*У нас патриархальные отношения*".

Там, где работники не полностью разобщены, они представляют собой скорее микро-коллективы (чаще всего на уровне участка, иногда на уровне цеха), включающие представителей низовой администрации. Эти сообщества образуются на почве личного доверия, уважения к человеческим или профессиональным достоинствам человека, весьма гибки и пластичны. Они больше подходят под определение *социальных сетей,* нежели соотносятся с деятельностью профсоюза или иной формальной организации. В недрах такого рода сетей люди взаимно выручают друг друга. Сети межличностных взаимосвязей – идеальные рамки для неформальных практик. Рабочий первого завода: "*Мы подменяем друг друга. Чайку попить там, покурить, еще что-то*". Мастер того же завода: "*Я всегда заступаюсь за рабочих*". Работница третьего завода: "*Начальник за нас хорошо стоит*". Рабочий четвертого: "*Все друг другу помогают (на участке). Здесь все операции взаимозаменяемые*".

Трудовая атмосфера в основном пропитана слухами, смутными представлениями о перспективах завода, неуверенностью в себе и "правилах игры". Неопределенность и неуверенность исходят из того, что правила, формальные или неформальные, не ясны и часто противоречат друг другу. Директор третьего завода говорит о нестабильности, шаткости и нервозности. Рабочий этого завода: "*Сейчас рабочие чувствуют себя рабами*". Мастер: "*Общая атмосфера ухудшилась. Раньше было хоть к кому обратиться, и была гарантия, что тебя выслушают. Сейчас рабочие попали в большую зависимость. Если никто не заступается за них, я думаю,*

что они не позволяют себе высказаться". Мастер второго завода: "*Государству мы не нужны*". Работница четвертого: "*Мы считаемся скотом*".

Эта уничижительная самооценка не основана на реальном положении рабочих на рынке труда (дефицит квалифицированной рабочей силы), но стимулируется публичными и распространёнными на предприятиях высказываниях менеджеров вроде таких "*не нужны", "пьяницы", "разгильдяи"*….

Права. Большинство работников своих прав не знают и не стремятся их отстаивать в законном порядке. В капиталистической системе трудовые нормы и законы установлены для того, чтобы в какой-то мере уравновесить неравное по существу соотношение сил между наемными работниками и владельцами капитала. В России подобные нормы и институты очень слабо регулируют соотношение между трудом и капиталом, особенно если рассматривать только формальные нормы.

Законодательство о труде, конечно, существует, и новый Трудовой кодекс вступил в силу с февраля 2002 г. Но, как и старый КЗОТ, который в последнее время мало применялся на практике, он вряд ли повлияет на реальное структурирование трудовых отношений. Более того, новый кодекс, как выше было показано, снижает уровень коллективных гарантий наемных работников.

Но что особенно тревожно: широко распространены нарушения трудовых прав, однако сами работники часто их не знают и не пытаются отстаивать. Например, опрос ВЦИОМа показывает, что больше половины респондентов сталкивались с нарушением своих трудовых прав, но только половина опрошенных пытались их отстаивать. При этом лишь 10% из тех, кто предпринимал такие попытки, обратились в суд[90]. Наше исследование подтверждает наличие такой практики.

Работодатели, осознавая себя "хозяевами", в политике управления не чувствуют себя особенно стесненными узаконенными нормами. Большинство представителей руководства признают, что в случае необходимости всегда найдут способ обойти какие-то свои обязанности, при этом формально соблюдая букву закона. Начальник цеха пятого завода: "*(Сверхурочная работа) всегда скрывалась (...). Придумывалось, как это обойти*". Начальник участка четвертого завода: "*Я не верю ни одному документу. Все документы – чушь. Все зависит от людей. И что бы ни было записано в КЗОТе, будет проведена политика руководителя любыми путями, законными или незаконными. Есть много рычагов*". Директор первого: "*Если я хочу уволить, я же все равно уволю*".

С другой стороны рабочие не видят большого смысла в писаных правах и не очень ими интересуются. Но права - это формальная норма, и если ее нет или ее существование отрицается, то прав действительно нет. И на самом деле рабочие часто вообще отрицают наличие у них каких-либо прав. Работница третьего завода: "*Не то, что я не уверена в своих правах, а просто их у нас нет!*". Рабочий первого: "*Мы вообще бесправные. О каких правах сегодня можно говорить! Как хозяин завода скажет, так и будет*". Мастер второго: "*Виноват всегда он (рабочий). Он должен быть виноват. Он все равно крайний*!". Другой мастер: "*Нет никаких прав, одни обязанности (...). Кто сильнее, тот и прав*". Рабочий пятого завода: "*У нас права - одни руки*".

Рабочие (так же, как и начальство) интерпретируют неправовую ситуацию на заводе как следствие всеобщего "беспредела" в стране. Мастер второго завода: "*На бумаге одно, а на деле совсем другое (...) И так по всей России*". Работница того же предприятия: "*В нашей стране мы особенно прав своих и не знаем!*". Механик четвертого завода спрашивает: "*Куда еще пойти рабочему человеку, если административный беспредел везде? (...) Ни один закон не работает*". И действительно, проблема не столько в отсутствии прав, сколько в слабости институтов, способны вынудить их реализовать. Как заявляет председатель профкома первого завода: "*Нужно создавать условия для реализации работником своих прав*".

Многие утверждают, что если раньше они могли хоть в профком или в партком пойти пожаловаться, то сейчас обратиться не к кому. Как зафиксировано массовыми опросами, профсоюз воспринимается работниками не как институт защиты их прав, но скорее как инструмент в руках администрации. Рабочий первого завода: "*Бесполезно в профсоюз жаловаться*". Другой рабочий: "(*Профсоюз) на нашей рабочей шее сидит и в то же время вместе с администрацией старается нарушителей задавить*". Рабочий третьего: "*Меня не устраивает то, что профсоюз в финансовые дела не лезет! Его наша зарплата не интересует*".

Что касается суда, то, во-первых, мало кто туда обращается, а во-вторых, обращение не всегда помогает. Формально руководство умеет соблюдать законы. Мастер четвертого завода уверен в этом: "*Никакой суд не поможет, если я не понравился – начальник все равно найдет причину, чтобы меня уволить*".

Из-за отсутствия механизмов применения установленных законами прав, а также из-за недоверия к ним, эти нормы теряют всякую эффективность. Так что снижение уровня правовой защищенности наёмных работников в новом Кодексе о труде не изменит ситуацию. Рабочий третьего завода по этому поводу замечает: "*Да,*

гарантий стало меньше (с новым ТК). *Но знаете, то, что на бумаге, это одно, а что на самом деле…*".

Соблюдение администрацией Коллективного договора, хотя он и представляется более эффективным инструментом защиты прав работников, тоже подвергается сомнению. Работница третьего завода вообще отзывается о нем как о "*фикции*". Другие жалуются на невозможность повлиять на содержание колдоговора. Мастер того же завода: "*Дается (рабочими) много предложений, а из них выбирается в общем-то мало*".

Даже на заводе, где колдоговор наиболее широко обсуждается и применяется (случай первый), он не может рассматриваться как абсолютная норма, поскольку содержит такую фразу: соблюдение данных обязательств администрации "об*условлено наличием денег у предприятия*".

В условиях дефицита прав многие работники хотели бы быть обеспечены другими правовыми инструментами. Поэтому некоторые из них реагировали позитивно на идею исследователей о введении индивидуальных контрактов. Рабочий третьего завода: "*Я не могу пойти в суд с колдоговором. А это другое дело, если пойду с контрактом, с бумагой, где четко все написано*". Мастер второго: "*Если в (индивидуальном контракте) будут прописаны обязанности всех сторон, то я бы меньше боялась будущего*". Начальник отдела четвертого: "*Индивидуальные контракты могли бы изменить отношения на работе, чтобы человек знал: сколько он стоит и чего от него нужно*".

Индивидуальный контракт может действительно казаться привлекательным на первый взгляд, но международная практика и реальные российские условия вынуждают сомневаться в его пользе как формальном инструменте защиты интересов работников. Во-первых, западный опыт последних лет показывает, что такие контракты приводят к разобщенности работников в силу формальной регистрации особенностей их функций на данном рабочем месте. Во-вторых, проблема в России не столько в отсутствии правовых инструментов, сколько в их неприменении, в обилии неформальных практик и правил, противоречащих формальным нормам. К этому выводу работница пятого завода приходит сама: "*скорее всего контракт будет использован против нас*". И вообще рабочие склонны думать, что всякая государственная бумага защищает не интересы гражданина, но именно государства. На вопрос "Вы хотели бы, чтобы правило заключения персонального контракта с каждым работником было узаконено?" – многие отвечали в таком духе: "*А мне зачем это надо?*

Так я могу договориться с начальством, если что. А при контракте они ткнут пальцем в параграф и спокойно уволят". Зато двое из начальников цехов приветствовали такого рода меру: *"Это позволит их приструнить".*

Поэтому мы считаем, что более эффективно искоренять глубинные причины дефицита прав. И, в первую очередь, надлежит формировать правовую культуру рабочих. Начальник цеха третьего завода отмечает: "*У нас многие даже не знают о ТК (...). Иногда человек приходит: "Николай Иванович, вы меня обязаны отпустить сразу…". Я: "С чего ты взял?". "Да вот мне сказали…". "Ну вот, видишь, опять сказали! А чтобы ко мне прийти, ты должен четко сказать: "Пункт такой-то, статья такая-то. Все, Николай Иванович!". Тогда мне нечего было бы говорить. А пока, - говорю, - дорогой, две недели будешь работать, как положено*".

Низкий уровень правового сознания отражает общий климат "неформальности" в обществе. Не под силу рабочим изменить этот климат, но чем больше они вовлечены в неформальные поля взаимоотношений, тем меньше могут действовать в рамках правового поля. Рабочий первого завода выражает это таким образом: "*До соблюдения узаконенных прав мы еще не дожили. У всего народа хищническое отношение ко всему, но чем выше ранг, тем больше пытаются натянуть на себя одеяло*".

Коллективные действия все еще являются самым эффективным инструментом защиты прав наемных работников, особенно в ситуациях, когда преобладание неформальных правил оборачивается противоборством рабочих и работодателей. И здесь мы сталкиваемся с проблемой непривлекательности коллективных действий. В массовом сознании они оцениваются негативно. Показательно, что стремление защитить свои права часто интерпретируется как "качать права" (это выражение встречается и в интервью с начальством и с рабочими). Один из руководителей четвертого завода называет рабочих, требующих оплаты дополнительной работы, "*бунтовщиками*". Работница пятого завода возмущается: "*Ругаться бесполезно, ругаемся каждый месяц, просто беспредел какой-то (...). Начальство отвечает "Не те времена, не качайте права!*"'. Поэтому коллективные действия кажутся рабочим менее эффективными и даже опасными по сравнению с установлением личных взаимоотношений с начальством.

Тем не менее, при определенных условиях коллективные акции приносят успех. На первом заводе в 1998 г. случилась стихийная забастовка из-за задержки зарплаты. И рабочий рассказывает, что "*директор отреагировал сразу. И вопрос этот решили быстро*". На втором заводе в том же году тоже прошла стихийная забастовка, успешно

закончившаяся выплатой зарплаты. И более локальные коллективные выступления тоже результативны. На четвертом предприятии осенью 2002 г. женщины-контролеры отказались от неоплачиваемой дополнительной слесарной работы. В конце концов, они получили заработанные деньги, несмотря на то, что начальник цеха резко высказывался по поводу этой, по его выражению, "итальянской забастовки". Важные элементы успеха здесь – солидарность даже небольшого коллектива, и, хотя бы временный, отказ от привычки "выкручивайся, как умеешь".

Дисциплина труда и терпимость к пьянству. В отношении дисциплины и наказаний за её нарушения, кажется, что формальные правила должны были бы быть более жесткими и обязательным. Но наше исследование и здесь выявило большую долю неформальности. Узаконенная приказами дирекции дисциплина не только не соблюдается, но и критерии наказания кажутся рабочим и руководству далеко не определенными и к тому же не стабильными. Правила меняются в зависимости от того, что многие называют "человеческим фактором".

Гибкий и "человеческий" подход к дисциплине касается всех областей трудового порядка, вплоть до воровства. Особенно часто рабочие говорили о пьянстве. Начальство оставляет за собой право наказать пьяницу в зависимости от целого ряда субъективных мотивов, в ряду которых:

- оценка степени опьянения. "*(Наказываем) уже когда на ногах не стоят! Ну, ясно дело! Если там кто-то чуть-чуть выпил, это уже никто не заметит, может быть*" (начальник цеха, второго завода). "*Это индивидуальный подход. Считается, как человек работает, в какой степени он напился. Это тоже важно. Потому что можно выпить немножко и работать. А можно напиться и около станка лечь*" (рабочий пятого завода).

- Жалость к пьяному. "*Вот у меня сейчас есть такие товарищи, которые выпивают, а говорят мне – "я не пил". Если честно, я особенно не наказываю. Мне их жалко*" (мастер второго завода).

- Личное отношение начальника: "*Ну, это уже зависит от мастера, это его дело*" (рабочий первого завода).

- Персональное отношение к нарушителю. "*Вот когда я пил, начальник говорил мне – "иди на три дня отсюда". Потому что он знает, что я потом по две, по три смены – но наверстаю. А он еще и премию выпишет*" (рабочий пятого завода). "*Мы часто закрываем глаза. Одно дело, когда человек выпил, но работает. Он знает свою*

работу, человек старой закалки. Тогда мы не наказываем" (зам. директора пятого завода).

- Договоренность с рабочими. "*Я с ними договор заключил: выпил стакан – штраф 200 рублей, два стакана – 400, три – 600. "Согласны?" - говорю. – "Согласны". Иногда бывает: "Да я ничего в рот не брал". Я говорю: "Кому ты рассказываешь?". Меня не обманешь, опыт*" (бригадир четвертого завода).

- Ожидание понимания. "*Вот если человек идет на работу, несет с собой бутылочку водочки, садится напротив тебя и начинает ее пить, вот здесь его, естественно, уже не оставишь. А если он пришел на работу с утра, подошел: "Извините, сейчас я не в состоянии работать, лучше во вторую смену выйду". Посмотришь на него, ну, не так уж он часто… Идя ему навстречу, я знаю, что когда я впоследствии к нему обращусь, то мое поручение он будет выполнять не как приказ начальника, а чисто по-человечески*" (начальник цеха третьего завода).

Вокруг проблемы пьянства вырисовывается широкое пространство межличностных отношений, договоренностей и взаимного шантажа.

Исключения в следовании требованиям дисциплины делаются для всех, но более откровенно для начальства. Так, на первом заводе штрафуют за курение на рабочем месте. Но при этом мы наблюдали, как начальник отдела спокойно курит в цехах – "*мне-то можно*!".

Воровство распространено на всех пяти заводах, даже на тех, где оно жестко карается. Так председательница профкома третьего завода говорит: "*Воровство – это бич. Увольняем сразу, как только попадается. Два-три раза в месяц, как правило*". Начальник цеха первого завода также утверждает: "*Сейчас тащат буквально все, цветной металл выносят, даже то, что в производстве находится, то, на чем один работает, а его же коллега снимает!*".

О снисходительном отношении к подобной практике работники редко говорили открыто, но можно предполагать, что она особенно распространена на самых кризисных заводах. Бригадир пятого завода (где членами директората создано альтернативное производство) так формулирует свою позицию: "*Воруют (...), но ведь людям жить-то не на что*".

Норма выработки или качество? При контроле качества продукции установленные правила тоже могут быть смягчены неформальными практиками ("проскочить", "схалтурить") и разными степенями депремирования, в зависимости от оценки начальством допущенного брака и личности нарушителя, а также от уровня его

зарплаты. Зав. производством третьего завода: "*Ну, стопроцентно я не могу сказать, что каждого отслеживаем. Иногда "проскакивает". И у человека психология такая: а вдруг проскочит, и проблем никаких не будет?*". Экономист цеха четвертого завода: "*Существуют ясные критерии депремирования (...). Но начальник понимает, что на место рабочего он никого не найдет, т.к. грязное производство, так что часто прощает*".

Противоречие между нормами выработки и качеством кроется в самом порядке оценки работы: от рабочих требуют соблюдения нормы и качества при сдельной оплате. Это заставляет их искать компромисс между первым и вторым. Поскольку люди стремятся в первую очередь больше заработать, то часто склоняются к "халтуре", надеясь, что небольшой брак не будет замечен.

В целом дисциплина труда воспринимается большинством работников как неясное, абстрактное понятие. Формально она есть, а на практике – как получится. Правила тут особенно гибки и зависимы от их интерпретации начальством, от конкретного их применения. Зам. директора третьего завода: "*А человек? Что значит карать? Мы же не каратели, у нас такой же трудовой коллектив. Человеку свойственно ошибаться. Ну, раз ошибся, два, это еще не повод для того, чтобы его карать, расстрелять, выгонять куда-то*". Начальник второго завода: "*Дисциплина? Пьют много! Прогуливают!*".

Между тем формальные правила существуют и всегда могут быть использованы в случае, если кого-то надо наказать: "*Причины всегда находятся. Просто так человека не наказывают, поэтому ему бесполезно обращаться куда-то с жалобой*" (рабочий первого завода). Такова традиция еще с советских времен[91].

Зарплата. Порядок ее начисления остается туманным. Формальные правила начисления зарплаты не только часто обходятся, но и сами по себе содержат немалую неопределенность.

В подавляющем большинстве случаев работа – сдельно-премиальная. В принципе в этих условиях зарплата соответствует табельным расценкам, коэффициентам и критериям премирования, т.е. формально она нормирована. Но на практике размер зарплаты зависит от множества неформальных условий, большинство

[91] А.Н. Алексеев, проводя включенное наблюдение на одном из ленинградских заводов в конце 60-х, писал, что мастер ведет свой "Кондуит" на каждого рабочего. Все в чем-то повинны. Но он публично на собрании в цехе перечисляет список нарушений лишь тогда, когда намерен избавиться от неугодного. (См. Алексеев А.Н. Драматическая социология (Эксперимент социолога-рабочего). Спб.: ИС РАН, 1997, кн.2, С. 18-21.

из которых не согласовано с рабочими, не четко определено производственными или рыночными критериями.

Во-первых, имеет место неопределенность её премиальной части. Она зависит от решения руководителей, не всегда объективного. Во многих интервью говорится об их произволе в практике премирования. Рабочий пятого завода: "*Премия это как… кнут, что ли*". Другой: "*Я даже не в курсе, за что нам платят премии*". Начальник цеха этого завода: "*Почему* (большая премия)*? Потому, что так легче человеком управлять!*". Рабочий первого завода: "*За что премируют? Вот если меня начальник просит – Анатолий, сделай то или другое, то мне и премию дает. А если откажусь, то уж нет, поругает*".

Но базовая часть зарплаты тоже не лишена гибкости. Во-первых, рабочие подчас не вполне осведомлены, каковы расценки, из чего формируется коэффициент трудового участия в бригаде (КТУ). Рабочий третьего завода: "*КТУ – это цена такая плавающая*". Рабочий второго: "*Расценки – я не знаю, как надо там их умножать, потом делить. Я знаю, что тысяча деталей стоит столько-то. А из чего там, сколько, кто, что?*". Экономист четвертого: "*Нормы выработки как таковой нет. Столько сделал, за столько получил*".

Во-вторых, не все трудозатраты учитываются, особенно сверхурочная и дополнительная работа, или скрытые трудозатраты (опыт, уменье, профессиональное мастерство, инициативность). Зарплата не связана четкими критериями вклада работника в производство или с такой оценкой труда, как его интенсивность. Начальник бюро третьего завода замечает это противоречие: "*Зарплата растет медленно, хотя интенсивность труда существенно выросла*". Рабочий второго завода объясняет, что он постоянно выполняет работу, не входящую в его прямые обязанности, и это считается нормальным и не оплачивается. Рабочий третьего возмущается: "*Мы перерабатываем, но без дополнительной оплаты. Когда мы возмущаемся, начальство нам отвечает, что мол, это ваша задача, и ваше дело, если вы не укладываетесь в нормальное рабочее время!. Вот как они нас постоянно обкрадывают, экономят за наш счет*".

Начальник участка второго завода, как и многие рабочие, выступает против наказания за брак, поскольку "*брак редко бывает из-за собственной халатности, обычно из-за сбоев оборудования или поставки деталей с другого участка*". Начальник участка третьего завода жалуется на отсутствие четкого распределения обязанностей, что позволяет считать дополнительную работу основной и не платить за это: "*Как-то*

все расплывчато: ты сделай то, ты не делай то, а оплата за это – то ли она есть, то ли я это делаю по своей инициативе". Рабочий первого завода критикует неоплату сверхурочной работы: "*Случаются скандалы. Работаем в выходные дни, а их нам частенько не оплачивают. Говорят – денег нет!*".

И многие указывают на повышение норм. Рабочий второго завода говорит: "*Надо делать не норму, а побольше, чтобы зарабатывать*". Работница пятого завода четко формулирует недоплату скрытых трудозатрат: "*В системе начисления зарплаты за готовый станок есть недостатки. Не учитываются дополнительные трудозатраты на подготовку станка к окраске, промывку и т.п. Ремонтный (не новый, восстановленный) станок стоит больше, но все равно все работы не учитывается. Потом если брак (не наш) но станок уже окрашен, то работа идет насмарку (...). При начислении зарплаты каждый месяц обманывают примерно на тысячу*".

Многие считают зарплату результатом произвола руководства. Работница пятого завода: "*Оценили твою голову, и так платят*" (эта оценка часто встречается). Рабочий того же завода: "*Просто прикинули так, чтобы продукция была рентабельна*". Работница второго случая: "*Да ладно! Кто нам объясняет (как зарплата начисляется)? Иногда мы поработали, ждем одно, а нам дают другое. Но когда приходишь выяснить, они всегда могут доказать, что все правильно… Так что – что можем делать?*". Рабочий четвертого: "*Идет оплата не по профессионализму, а по тому, кто как посмотрел на начальство*".

На наш взгляд, множество не прописанных в распоряжениях администрации правил начисления зарплаты объясняется тем, что руководство относится к оплате труда работников как к инструменту для достижения противоречивых целей. Зарплата должна быть как можно ниже, чтобы уменьшить себестоимость продукции. При этом она должна служить инструментом если не мотивации, то, по крайне мере, контроля трудового вклада (потому она в основном сдельно-премиальная). В этом смысле работа оплачивается и по нормам количества/качества, и по выполнению поставленной непосредственным начальником задачи. Вдобавок к тому должен учитываться конечный результат (качество, последующая реализация продукции). Так, начальник управления персоналом второго завода выражает желание установить "*оплату по конечному результату*". Начальник участка третьего завода возражает: "*Я считаю, по идее должно быть так: хоть и по конечному результату, но, по идее, надо бы за сделанное платить. Потому что продукция может попасть в брак (на других*

участках). Да могут просто-напросто еще и украсть, у нас это тоже бывает". Чтобы преодолеть нестабильность в начислении зарплаты, здесь пытаются ее "подрегулировать", и "*в счет всяких остатков оплачивать эту продукцию*".

Очевидно, что сфера оплаты труда является самой скрытой и неопределенной. Но при крайней пассивности рабочих в защите своих прав и гарантий иного не могло быть, поскольку зарплата измеряет, во-первых, соотношение сил, и, во-вторых, формально удостоверенную и реальную работу. Закрытость и туманность в оценке труда позволяют интенсифицировать управляемость, подчиненность работников, но одновременно препятствуют достижению производственных целей. Чтобы внести стабильность и прозрачность в эту сферу трудовых отношений стоит продумать возможности перехода на повременную систему оплаты труда.

Итог. В наблюдавшихся нами практиках на пяти заводах неформальность в трудовых отношениях определённо лидирует. Она преобладает над формально установленными правилами и проявляется во всех сферах трудовой деятельности.

В этом наше исследование подтверждает выводы других авторов[92]. Но главное состоит в том, что это оборачивается нарушениями гражданских и трудовых прав наемных работников[93].

Кто выигрывает, и кто проигрывает при неформальных трудовых отношениях

Если рассмотреть неформальные практики и правила в этом свете, то они, несомненно, складываются больше в пользу руководителей и в ущерб рядовым работникам.

Выигрывающие. Некоторые рядовые работники могут обеспечить для себя сферу относительной автономии и самоутверждения. Их выигрыш социально обусловлен теми ресурсами, которыми они обладают. В первую очередь, это те, кто имеет специальность и навыки, необходимые заводу. Если они высококвалифицированные профессионалы, если их специальность востребована и дефицитна, они могут "торговаться", претендуя либо на высокую зарплату, либо на

---

[92] См. *Кабалина В.И.* (ред.). Предприятие и рынок: Динамика управления и трудовых отношений в переходный период. М.:РОССПЭН, 1997. С. 114-140; *Шершнева Е.Л., Фельдхоф Ю.* Культура труда в процессе социально-экономических преобразований: Опыт эмпирического исследования на промышленных предприятиях России, М.: СПб, 1999. С. 75-77; *Капелюшников Р.И.* Российская модель рынка труда // Куда идет Россия? (под ред. Заславской Т.И.). М.: ВШСЭН, 2002. С. 127-136.

[93] *Заславская Т.И., Шабанова М.А.* Проблема институционализации неправовых практик в сфере труда // Куда идет Россия? (под ред. Заславской Т.И.). М.: ВШСЭН, 2002. С. 137-147.

ослабление надзора со стороны начальства. На втором заводе один из рабочих изрядно выпивает, но не боится увольнения. Как он сам объясняет: "*Ну, был бы не нужен, они бы давно уже выгнали! Просто по моей специальности никто не соглашается работать. Я же здесь все знаю до мелочей. А если с улицы человек, что он знает? Ничего! Его надо учить. А как его учить? Если он не хочет, его никак не научишь! Молодежь отсюда убегает каждый день. Толпами ходит. Посмотрят, и больше их не увидишь. Но поскольку я знаю, что необходим, я могу немножко, так сказать, расслабиться*". А на пятом заводе некоторые рабочие, хорошие специалисты, собирались покинуть завод в то время (1996), когда задержка зарплаты достигла полугода. Они рассказывают, что их пригласили в дирекцию и предложили подписать индивидуальные контракты с привилегированными условиями. Один из рабочих объясняет: "*Есть люди такие, специалисты хорошие. И вот, пользуясь тем, что людей у нас сейчас не хватает, ставят свои условия начальству. В основном по поводу зарплаты. Или по поводу того, когда приходить на работу. И наказать его трудно, потому что на его место нет замены*".

Главный козырь – не столько их квалификация, сколько уменье, навыки, изобретательность. Часто именно от этого зависит возможность производства на изношенном оборудовании и в условиях неритмичности организации работы. Проблема в том, что рабочие не всегда это осознают и воспринимают плохие условия труда скорее как знак того, что они не нужны, что их труд не уважают и поэтому должным образом это не оценивают. Но если они способны по достоинству оценить, что умеют и могут – это уже первый шаг к самоутверждению. Такая самооценка встречается у некоторых рабочих пятого завода. Токарь пятого разряда: "*Я прекрасно знаю свою работу. Я чувствую себя как рыба в воде. Могу читать чертежи. С первого дня. Мастер дает какую-то работу, я его сразу прошу: больше ты не вмешивайся, только принимай результат моей работы. Я могу условия ставить*". Зная себе цену, он отказывается выполнять работы несоответствующего разряда, тогда как его коллеги часто работают по пониженным разрядам.

Таких же уверенных в себе и в своей необходимости можно найти на всех заводах. Даже неквалифицированные рабочие могут выиграть, несмотря на нарушение дисциплине, опять-таки, если их трудно заменить (например, "грязщики"). Наконец, как уже говорилось, помогают личные связи с начальством.

Но высокоресурсные работники составляют меньшинство. Преобладают те, у кого меньше капитала – профессионального, социального (отношения с начальством)

или символического - самооценки, исходящие из общих представлений о своей полезности.

Проигравшие. К слабой социальной группе относятся в первую очередь женщины. Они практически отсутствуют в сетях деловых взаимоотношений с начальством. В среднем они больше теряют, чем рабочие-мужчины. Следующий пример может показаться анекдотическим с точки зрения иностранца, не привыкшего к русским традициям, но он типичен. На третьем заводе ввели систему контроля и вознаграждения за культуру производства. В силу этого рабочие одной бригады ввели такой принцип: пока мужчины заканчивают работу, женщины убирают рабочие места – и все получают премию. Здесь явная гендерная дискриминация. Но в общественных представлениях женщина-работница заведомо имеет меньшую ценность, чем рабочий - мужчина.

Другая группа, которая, скорее всего, проигрывает – молодежь, "новички", еще не успевшие обзавестись ни нужными связями, ни приобрести необходимый опыт. Они часто воспринимаются как потенциально текучая и потому ненадежная рабочая сила.

Весьма уязвимая категория - работники, не уверенные в себе и в своей пользе для предприятия. Очень много таких, кто оценивает себя как "*не нужные*", "*отчужденные*", "*рабы*". Широко распространено чувство боязни – за свое рабочее место, за будущее завода, боязнь высказать претензии руководству (это касается и многих специалистов ввиду невостребованности их потенциала). Такие работники пытаются не привлекать к себе внимания и не нарушать никаких правил. Но поскольку правила неясны, нестабильны, противоречивы, они их воспринимают болезненно, разобраться в них не в состоянии. Неформальные правила только усиливают их неуверенность в себе, а формальные не защищают, так как просто не соблюдаются.

Даже высокоресурсные работники не всегда отдают себе отчет в своем потенциале. Некоторые профессионалы, например, могут гордиться своим уменьем, но при этом не требовать его должного признания (в том числе и финансового). Показательно в этом отношении высказывание токаря первого завода, который освоил специальность наладчика станка с программным управлением: "*Режим программирования наши заводские ребята налаживали. Вызывать программистов с завода-изготовителя дорого, это за отдельную плату надо. Решили своими силами*" (т.е. без отдельной платы!).

Наконец, относительно проигрывают от неформальности трудовых отношений и те, кто "качает права", "бунтовщики".

Неформальность: путь к раскрепощению или к закрепощению?

Неформальные правила и практики с одной стороны могут обеспечить материальные и социальные ресурсы, позволить выжить, защитить свое достоинство, самоутвердиться. Но, с другой стороны, они ставят рабочих под угрозу еще большей подчиненности, чем в формальном пространстве. Следующие примеры в этом убеждают.

В сфере труда рабочие выигрывают оттого, что могут перерабатывать, подрабатывать, выполнять несколько задач и соответственно увеличивать свои заработки. "Халтура", как уже отмечалось, тоже позволяет больше сделать *("гонять")* и заработать. Преодоление изношенности оборудования и устранение сбоев в производстве своими силами приносят такую же пользу *("так быстрее", "надежнее", "эффективнее", "я не сижу, могу работать")*. Но, с другой стороны, эта работа не признается и не поощряется, хотя она явно полезна для производства.

В социальной сфере участие рабочих в неформальных сетях и межличностных связях предоставляет им какие-то ресурсы, но вместе с тем ставит их в еще более подчиненное положение, потому что рабочие попадают в зависимость от своего начальника, вступают во взаимоотношения клиентелистского типа. Начальник может оказать услугу, "закрыть глаза", но он ждет ответных услуг и "понимания". Следовательно, рабочий лишается возможности возмущаться или требовать соблюдения формально фиксированных прав.

В правовой сфере рабочие могут добиться соблюдения своих интересов путем обращения к начальству. Но само существование их прав остается под вопросом. Через личные связи и индивидуальные неформальные стратегии они добиваются не восстановления прав, а установления индивидуальных льгот, привилегий. Право потому и называется правом, что оно формально признано, институционализовано и защищено. Вот почему неформальные правила и практики скорее дестабилизуют всю правовую сферу и снижают общий уровень защиты прав рабочих. Торговать своими правами – еще не значит их защищать.

В области дисциплины выигрыш рабочих, наверное, проявляется более всего. Мы уже показали, как они могут избегать наказания и "делать по-своему", несмотря на официальные требования дисциплины. Кто умеет "проскакивать", кто вызывает "жалость" или "понимание", кто незаменим, кто нравится начальству. Такие возможности, безусловно, позволяют рабочим выиграть в автономии, в самоутверждении (социология труда уже давно показала, что нарушение дисциплины -

элемент вызова рабочих по отношению к администрации). Но, с другой стороны, чаще всего такая автономия достигается при согласии со стороны руководства. И, кроме того, безнаказанность не гарантирована. В любой момент можно "попасться". Но самое главное – практики нарушения дисциплины вовлекают рабочих в общее пространство неформальности, несоблюдения зафиксированных правил и законов. Таким образом, они становятся соучастниками всеохватывающей системы "обхождения" законов, и не могут с чистой совестью выступать против незаконных действий или мошенничества руководства.

Что же касается неформальности в оплате труда, то и здесь ущемления интересов рабочих очевидны.

Различия между заводами

Разница в соотношении неформальных правил, ухудшающих либо улучшающих положение рабочих, указывает на существенные различия между заводами.

Баланс нашего подсчета соотношения неформальных правил, ущемляющих интересы рабочих (со знаком "-") над правилами, им выгодными (со знаком "+"), отрицателен. На пятом заводе невыгодные рабочим правила и практики в 1,5 раза превышают выгодные, на втором – в 2 раза, на третьем – в 2,5 раза, на первом – в 3 раза. Только на четвертом заводе их соотношение приблизительно равно при большой доле "нейтральных" правил (не оцененных самими респондентами и не подлежащих объективной оценке). Отсюда еще один вывод: ***чем менее успешен завод, тем выгоднее рабочим неформальные правила и практики.*** Логика здесь очевидна: при полном развале формальной сферы рабочим не остается иного пути, кроме выживания посредством "выкручивания".

Проанализируем эти различия и попытаемся уяснить, каков механизм возникновения неформальных и формальных правил.

Случаи 2 и 3: навязываемый формализм.

На этих двух заводах, принадлежащих одному холдингу, отмечается явное стремление менеджмента к формализации правил, структурирующих социально-трудовую сферу. В третьем случае правила чуть больше формализованы (индекс неформальности – 1,3), во втором - чуть меньше (индекс – 1,7), потому, что новая команда собственников и руководителей на третий завод пришла раньше, чем на второй. Но поскольку общие черты формализации и неформальности довольно схожи, мы обсуждаем случаи 3 и 2 вместе.

Формализация технологического процесса. На обоих заводах процесс формализации касается прежде всего сферы труда, особенно технологических режимов. Была внедрена технологическая "маршрутная карта", чтобы учитывать вклад каждого в производство продукции и отнести брак к конкретному работнику (зав. производством говорит о "прослеживаемости"). Другая карта использована для начисления зарплаты: "*Рабочий делает продукцию, предъявляет ее в ОТК, и в карте фиксируется, сколько предъявлено, сколько брака, и этот документ попадает к мастеру. Он через компьютер ведет накопительный учет*" (начальник управления). Так же ведется работа по аттестации рабочих мест.

Готовится переход к новой технологии изготовления заготовок. Зав. производством долго описывал изменения, проведенные в технологическом процессе. По словам председательницы профкома, уделяется внимание и соблюдению режима рабочего времени: "*Раньше уйти с завода невозможно. Если какое-то срочное обстоятельство, рабочему дают увольнительную… Это оговаривается в коллективном договоре*". Директор по персоналу объясняет, как перестроить производственный процесс, чтобы "*сократить внутрисменные потери рабочего времени*". Начальник бюро отдела главного конструктора подтверждает, что "*режим стал жестким. Забор, собаки бегают. Отпроситься стало проблемой, и большой. Директор каждый месяц собирает начальников и отчитывает за увольнительные, несмотря на то, что эти деньги вычитаются из зарплаты*".

Более строго начали соблюдаться технологические нормы использования оборудования. Следить за соблюдением этих норм обязаны начальники цехов. Рабочий третьего завода: "*Мы обязаны обратиться к начальству, чтобы правильно делать работу. Самовольства у нас нет*". Реформируются должностные инструкции, "*чтобы они отражали реальное содержание труда*" (начальник отдела кадров третьего завода). Директор второго завода: "*Должностные инструкции, они есть, буквально, на бумаге*". Проводятся профессиональные конкурсы. И "*официально оформляются рацпредложения*" (мастер пятого завода). Отмечено особенно большое стремление к установлению норм качества и контролю их соблюдения, чтобы соответствовать западным стандартам. И, наконец, следят за "культурой производства", есть формальное положение об этом – тут нарушение правил влечет за собой снижение премии.

В целом идет процесс рационализации технологического процесса и снижения издержек. Зав. производством третьего завода называет эти цели "*экономией и снижением себестоимости*".

Важно отметить, что формализация в этой сфере проводится гибко, т.е. работникам оставлено пространство для маневра. Учитывается, например, возможность делать что-то для себя на заводе: "*Где-то что-то приварить, нужно что-то привезти, записаться, все это официально можно делать*" (инженер по подготовке производства третьего завода). "*Идешь к охране, записываешь в журнал. Можно в обеденный перерыв что-то делать. Это возможно. Немножко человеческое есть*" (шлифовщик третьего завода).

Но рабочие воспринимают эту формализацию, пусть гибкую, как ущемление их свободы действий. Тот самый шлифовщик признает, что вместо того, чтобы самому что-то сделать на заводе, "*проще купить. Из зарплаты у меня высчитывает нормировщица за электроэнергию, рабочее время. При коммунистах это можно было сделать бесплатно*". А слесарь третьего завода вообще считает, что рабочие лишены возможности подрабатывать: "*Нет, мы такой возможности не имеем. Постоянный контроль, ходит начальник цеха, мастер*".

Критикуются маршрутные технологические карты: "*Ну, и что? И так известно, откуда брак!*" (рабочий третьего завода). *"Да, ввели эти карты. Но они не нужны. Одна писанина"* (рабочий второго завода).

Возмущаются по поводу сжатия сроков: "*Сейчас напряженка с металлом. В плане написано, по каким дням металл выдают. Я считаю, что это глупо*" (рабочий третьего завода). "*Внезапно приходится переналаживать*" (он же). "*Сейчас плохо, одни переналадки везде в цехе! Маленькие партии*" (рабочий второго завода).

Ощущается сужение поля самостоятельности в работе: "*Все наказуемо. И еще инициатива наказуема*" (рабочий второго завода).

Регламентация сферы труда. Степень формализации наиболее высока в сфере труда, т.к. она введена для того, чтобы соответствовать международным стандартам качества. Между тем правила, которым следуют рабочие, носят не менее выраженный характер неформальности, чем на других заводах. Здесь тоже часто работают на нескольких рабочих местах, преодолевают сбои технологического процесса своим уменьем и т.п. Характерно в этом отношении высказывание старшего мастера второго завода, утверждающего что "*работа у нас строго регламентированная*", и одновременно признающего, что "*если поручают не свою работу, выполняю ее*".

Создается впечатление, что менеджмент заводов стремится формализовать правила работы, чтобы повысить качество, но вместе с тем и дальше использовать те неформальные правила, которые обеспечивают эффективность производства и гибкость в работе.

Не факт, что руководство дает себе в этом ясный отчет, но некоторые замечания показывают, что такой замысел имеется. Например, начальник отдела кадров второго завода говорит о необходимости всем получить вторую специальность; руководитель холдинга по маркетингу – о поиске способов передачи навыков одних рабочих другим; а зам. директора третьего завода – о том, что "*концепция качества должна постепенно перекладываться на рабочего*". Кажется, что рабочим все-таки предстоит решить противоречия, вызванные требованиями качества и рентабельности при старом оборудовании и недостатках в налаживании процесса производства.

Нормы воспринимаются некоторыми не только повышенными, но еще и не соответствующими реальному состоянию оборудования: "*Нормы зависят от начальства, от них, там, сверху. А они требуют качество. А какое может быть качество у человека, который отработал месяц? Тем более что он работает физически. Нет автоматов, он работает от колена, руками подает. Он должен поймать размер руками. А печка горячая, и он должен поймать, в четырех метрах от нее, как он должен поймать?*" (мастер второго завода).

Формализация системы управления. В меньшей степени процесс формализации касается системы управления и правил дисциплины. Реформа управления пока мало затрагивает рабочих, они практически и не высказываются по этому поводу. Начальники и менеджеры свидетельствуют о внесении "западной" модели управления, которая в основном касается сокращения управленческой иерархии, упрощения, формализации и ускорения системы принятия решений. В будущем планируется создавать корпоративную культуру: "*Разрабатывать корпоративную культуру должно выделенное под эту проблему звено специалистов*" (директор по продаже). Внедряется рыночная идеология. Такие понятия, как "рентабельность", "гибкость", "быстрота" часто встречаются в беседах с руководителями среднего звена и управляющими.

Критика, тем не менее, имеет место. Некоторые недовольны слишком высокой формализацией: "*Только пиши, а каждый день столько времени теряешь: надо отписать тому, надо отписать этому. (...) Эти бумаги мешают, тормозят*"

(начальник цеха третьего завода). "*Когда вопрос касается других цехов, это и совещания, и писанина, и формальность*" (начальник цеха третьего завода).

Другие плохо относятся к тому, что новая модель практически основана на финансовой и торговой логике. Начальник отдела третьего завода: "*Большинство их них, из собственников, в производстве не работало, поэтому в основном их требования сводятся к финансовым результатам*". Некоторые начальники жалуются на то, что "*они (новая команда) недостаточно считаются с мнением старых кадров*" (начальник цеха третьего завода).

Третьим не очень не очень понята система отношений в новой управленческой иерархии: "*Пошло новое штатное расписание. Говорили мне – "ну вот, будешь мастером, ты согласен?". "Согласен, – говорю, – а кто будет старшим мастером?*", "*Найдем", – сказали*" (мастер второго завода, бывший старший мастер).

В общем, формализация сферы управления сводится к централизации власти и к усилению контроля управляющих над руководителями среднего звена. Даже рабочие ощущают утрату начальством былой самостоятельности: "*Директор взбудоражит начальника цеха, тот срывается на рабочих*" (шлифовщик третьего завода). Централизация и формализация власти воспринимаются рабочими как удаление руководства от них: "*Этот новый директор к нам не подходит*"; "*люди работают и считают, что с ними не хотят считаться*" (рабочие того же завода). Самым главным инструментом управления рабочими служит угроза увольнения. Массовые сокращения проводятся новой командой под названием "оптимизация кадров" и не отличаются большой формальностью. Наоборот, критерии увольнения кажутся рабочим настолько неопределенными, что многие боятся этой угрозы, особенно на третьем заводе, где сокращения идут более интенсивно. Рабочие стараются соблюдать новые "правила игры" скорее под страхом, чем по доброй воле: "*Мы не играли в эту игру, но мы проиграли. Нам диктуют условия, а мы их принимаем*"; "*Ответ один: не нравится – уходи*"; "*Все сидят под ореолом страха*".

Это одна из причин, по которой дисциплина соблюдается строже. Другая в том, что правила дисциплины больше формализованы в положениях и регламентах, и их соблюдение жестко контролируется разными способами (рабочие говорят о "собаках", "камерах", "охране", "казарме", даже об "ОМОНе"). Тем не менее, большинство реагирует положительно на эту формализацию, которая снижает роль субъективности в наказании.

Лидер альтернативного профсоюза второго завода приветствует наведение дисциплины: "*Когда наводится элементарная трудовая дисциплина, что мы можем сказать против*?". Штамповщица третьего завода: "*Должна ответственность быть у человека. Ты пришел сюда не ради удовольствия, а ради того, чтобы хорошо делать свою работу*". Работница второго завода: "*Это нормально, надо же следить за дисциплиной*". Мастер того же завода: "*Больше порядка стало*".

При этом многие рабочие связывают улучшение дисциплины с угрозой увольнения, особенно опять-таки на третьем заводе. Инженер по подготовке производства: "*Сейчас более жестко, народ остепенился. Потерять работу легко, а найти трудно*". Бригадир: "*Дисциплина стала жестче (...). Боятся. Сейчас же увольняют*". Инспектор отдела кадров: "*В связи с возросшими требованиями, в связи с сокращением, с ростом нагрузки на каждого у нас повысился и уровень трудовой дисциплины*".

Формализация намного меньше затрагивает все остальные сферы. Социальные взаимоотношения мало формализованы в том смысле, что не отработаны механизмы социального диалога, обратной связи, доведения информации до каждого человека. Совещания, по словам рабочих, бывают редко. И коллективные переговоры не используются в целях консультаций или измерения социального климата. Однако работа в этом направлении начата. Созданы разные советы (ветеранов, бригадиров), которые худо-бедно выполняют функцию обеспечения обратной связи. Заводская газета регулярно печатает информацию о важных новациях. Вновь появились Доска почета и стенды с описанием производственных и иных достижений. Проблема в том, что эти механизмы, во-первых, носят скорее формальный характер. А во-вторых – предложения рабочих не всегда находят воплощение в управленческих решениях. Причины отказа, например, включить какие-то пункты, предложенные рабочими, в колдоговор им непонятны.

Единственным исключением является альтернативный профсоюз на втором заводе. Он по собственной инициативе пытается вступить в официальные отношения с администрацией и участвовать в переговорных процессах. Руководство же завода предпочитает сотрудничество с традиционным профсоюзом: "*Сейчас по КЗОТ – и я считаю это очень правильным – мы имеем возможность работать с одним профсоюзом*" (начальник отдела кадров). Но реальные правила социальных взаимоотношений не складываются лишь путем их формализации.

Проблемы упорядочения оплаты труда. Недостатки реальной формализации особенно значимы в правилах оплаты труда. Стремление к большей прозрачности начисления заработка, тем не менее, присутствует, и оно более ощутимо, чем на остальных предприятиях. Например, доля оклада в зарплате была повышена до 70%, доля премии снижена до 30% с фиксированными критериями (нормы выработки, нормы качества, культура производства). Такая реформа, безусловно, снижает уровень произвола в определении переменной части зарплаты. Начальник отдела кадров второго завода говорит о своем стремлении сделать "*систему оплаты труда максимально прозрачной*". И действительно, учитывается работа каждого по карте, ведется накопительный учет, критерии определения коэффициентов трудового участия (КТУ) уточняются, и т.п.

На словах и на бумаге система кажется действительно прозрачной в том смысле, что рабочие могут понять правила начисления зарплаты и повлиять на них. Но опять-таки, правила эти не вполне совершенны. Так, они не позволяют вывести из тени скрытые трудозатраты, учитывают только предписанные задачи, квалификацию и должность, а не реальную практику работы. Далее, сверхурочная работа не всегда оплачивается и даже не считается таковой. Прозрачность системы оплаты труда ограничена: расценки или стоимость КТУ в данном случае известны, но неизвестен способ его расчета. Слесарь третьего завода: "*Я получаю расчетный лист, я вижу, что эта строчка – тариф, эта – премия за новую технику, это – подоходный налог. А как формируются конкретные цифры, я не понимаю*".

Все это наводит на мысль, что расценки исходят не из реальных трудозатрат, а из соотнесения издержек и прибыли. И управляющие еще прикидывают: если они хотят удержать людей, то зарплата должна соответствовать средней зарплате по региону или городу. Зав. производством третьего завода признает: "*Зарплата не такая большая, как хотелось бы, но не ниже средней по городу и по области, и получают они ее практически день в день*". Слишком противоречивые цели, которыми руководствуется администрация при расчетах величины зарплаты (обеспечение количества, качества, добросовестности выполнения задач, снижение издержек и уровня текучести), разрушают жесткость формализации правил ее начисления.

Правила начисления зарплаты не подлежат обсуждению и воспринимаются лишь как частично прозрачные и, скорее, несправедливые. Штамповщик третьего завода: "*В общем, у нас самая серьезная проблема с зарплатой. Не знаю, как ее решить. У нас нет индивидуальных контрактов, но есть коллективный договор. И мы*

могли добиться повышения зарплаты через колдоговор. И мы выступали на собрании, требовали внесения поправки о повышении зарплаты, хоть с учетом инфляции. Но знаете, как они делают. Они нас слушают, потом комиссия собирается с профкомом и администрацией, и они пишут только что им нужно. Потом читал колдоговор, и там ничего нет о повышении зарплаты. Ну, как нет? Там есть фраза о том, что такая возможность будет рассмотрена, если средства позволят…". Штамповщица того же завода: "*Ну, у меня норма, например, мне надо сделать 4000 штук. Я, допустим, выпустила 6000 за день. Значит, у меня будет 1,5. Ну, я набрала 30 баллов за месяц. Вот и прикиньте сколько, 30 по 68, плюс еще премия. Вот мой заработок. Это все, что я могу просчитать, примерно. А то, что от завода там идет, я не знаю* (как оценивается стоимость балла), *я не знаю, это от завода зависит*".

В целом процесс формализации правил носит во многом условный характер на обоих заводах, особенно в оплате труда и соблюдении прав работников, что прямо связано с механизмом производства формальных правил. Они определены и внедряются сверху группой управляющих и собственников, представляя собой копию западной европейской рыночной модели (причем частично выдуманной). Но при попытках продавливать эту модель забывается о реальных социальных практиках, которые служат ее основой, а именно – о системе переговоров и дискуссионных процедур в отношении этих правил с представителями наемных работников. Без этой социальной составляющей формальные правила рискуют превратиться в формализм.

Следствием практики насаждения правил сверху становится их скрытая критика, рост недовольства, пассивное сопротивление, что выражается в нежелании проявлять даже минимальную инициативу. На это жалуются, например, руководители третьего завода: *"Вот течет эмульсия, почему не перекрыть?"*. Рабочие либо стремятся саботировать новые правила, следуя привычным, неформальным практикам (установление личных отношений с прямым начальником, торговля своей незаменимостью, и т.п.), либо они избегают критики, открыто не проявляют свое недовольство из-за боязни потерять работу. В любом случае формализация правил, оторванная от реальных практик, оказывается нежизнеспособной, и даже экономическая эффективность нововведений ставится под вопрос.

Случай 1: постсоветский формализованный патернализм

Этот завод сильно отличается от двух предыдущих тем, что формализация здесь охватывает в первую очередь социальную и правовую сферы. Установлены процедуры урегулирования трудовых отношений, обсуждения производственных проблем и

правил. Очень много разных организаций и групп задействованы в этих процедурах, в которых участвуют рабочие. Налажены механизмы диалога и передачи информации через собрания, комитеты, комиссии. Начальники цехов проводят регулярные ежемесячные собрания, на которых "*возникает много предложений, вопросов от рабочих*" (начальник участка). Начальник сталелитейного цеха подтверждает: "*У нас регулярные цеховые собрания, я докладываю и производственные аспекты, как кто работал, и вопросы дисциплины, техники безопасности, технологии, социально-бытовые. Выступают и другие по тем задачам, что я ставлю. Говорят и рабочие, и мои заместители, но в большей-то мере мне приходится*". Как отмечает председатель профкома, собрания всего коллектива проводятся раз в полгода администрацией, профкомом и СТК по итогам предварительного выполнения колдоговора. По словам зам. начальника отдела кадров, отчетные собрания проходят в каждом коллективе по итогам работы за год, где отчитываются администрация и профсоюзный комитет.

Работники могут высказывать свои мнения, и делают это. Рабочий литейного цеха: *"Каждый месяц у нас проходит собрание. Собираются представители руководства и цеха. Допустим, вопросы какие-то поступают. Даже приглашают представителей профкома или какого-то отдела, допустим, техники безопасности, или даже приглашают рабочих непосредственно. (Это по инициативе) профкома или цехкома. Они решили каждый месяц проводить собрание, для того чтобы не было повода для конфликтов. Собрание проводится официально, чтобы не было напряжения".*

Инт: *"А люди на собрании действительно выступают со своими претензиями?".* Респ: "*А как же!*". Инт: *"А какие проблемы поднимаются?".* Респ: "*Разные. По зарплате, например. Ну, каждый месяц по-разному*" (примечательно, что обсуждаются даже вопросы о зарплате, т.е. о самой больной теме, которая находится вне сферы дискуссий на других заводах).

Здесь много общественных организаций, и функционируют они для передачи информации и предложений, для создания атмосферы коллективности. Они участвуют в переговорах с администрацией, в установлении правил и контроле их соблюдения. Профсоюз, хотя он и традиционный, работает во взаимосвязи и с администрацией и с рабочими, участвует в решении социальных, производственных и даже финансовых проблем. Он проводит и переговорную кампанию. Председатель профкома заботится не только о социальной сфере, но и о заработной плате: "*Социальную сферу сбросили. А у нас и лагеря, и турбазы, и помощь пенсионерам. И не только это. Самое главное –*

заработная плата и ее регулярность. Завод эти вопросы решает". По словам инспектора бюро подготовки кадров, *"премирование – это дело профсоюза*". Кроме профсоюза, многие другие организации объединят рабочих. Во многом сохранилась бригадная система, есть молодежный совет, Совет трудового коллектива также остался (в него входят представители работников и администрации). Председатель профкома считает: "*Чем больше организаций, тем лучше*". Рабочих пытаются организовать, чтобы информация передавалась, чтобы не допускать недовольства и ввести возникающие проблемы в рамки переговоров.

Институты урегулирования социально-трудовых отношений дееспособны. Как свидетельствует председатель профкома, комиссия по трудовым спорам рассматривает в год примерно девять заявлений. Она состоит из председателя – члена профкома, юрисконсульта и специалиста ОТЗ. Споры касаются в основном вопросов депремирования, административных наказаний. "*Некоторые жалобы отклоняются. Были случаи, когда несправедливо наказывали, не виновного. Тогда наказание отменяется, находится виновник. Не бывает такого, чтобы начальство всегда было право, а работник – нет, и наоборот*".

Социальная жизнь также организована. Зам начальника отдела кадров много рассказывает о молодежной политике, организации досуга, поддержке рабочих династий и ветеранов. "*Внимание уделяем людям, показываем, что поддерживаем традиции*".

Особенно важную роль в урегулировании социальных отношений играет коллективный договор. И начальство, и рабочие считают его эффективным инструментом решения проблем. Инспектор бюро подготовки кадров: "*Колдоговор регулярно исправляется, распечатывается, все читают и могут вносить предложения. Контролирует ход договора профком*". Председатель профкома: "*Идет колдоговорная кампания, собираем предложения. Все предложения систематизируются и передаются руководству завода. (...) У нас колдоговор – реальный инструмент влияния. Мы его принимаем ежегодно, но главное, что мы встречаемся. В ходе кампании по заключению колдоговора выясняется, что многие тяжелые случаи (например, производственный травматизм) возникают тогда, когда своевременно не поступает информация от рабочих*". Рабочий литейного цеха: "*У нас проходит общее заводское собрание. Есть и цеховые собрания по принятию колдоговора, где все эти вопросы обсуждаются. Мы голосуем и вносим наши предложения. Про спецодежду, зарплату и т.п. Ставим на голосование. И уже потом*

наши предложения идут на профком. И такие собрания проводятся в каждом цехе". Внимательно обсуждаются проблемы заработков. Начальник сталелитейного цеха: "*Литейщики работают бригадно, и там распределяют по бригадной выработке. Уровень квалификации близкий, так что почти поровну распределяют. Отдел труда и зарплаты в этом участвует. Мастера дают сведения, подсчитывает отдел труда. Я в это не вмешиваюсь*". Рабочий литейного цеха: "*У нас есть расценки по каждому роду продукции. И потом, это зависит от разряда, количества и качества. Вот такая система. И есть контроль. Проводят испытание, измеряют. Чуть ли не каждое изделие проверяется. (...) Согласно тарифному соглашению, там идет уже 40% по совмещению*".

Высокая степень формализации и полнота механизмов урегулирования социальных отношений объясняется заинтересованностью администрации в предупреждении конфликтов. Эти механизмы наиболее явным образом вырисовались после забастовки 1998 г. из-за невыплаты зарплаты. Токарь вспоминает: "*Была предупредительная забастовка. Года два назад была задержка зарплаты. Стихийная забастовка была. Русский народ не сплоченный, а здесь именно беда сплотила. Не договариваясь, сели в одно и то же время. Наш директор отреагировал сразу. Создали комиссию по трудовым спорам. В ней непосредственно участвовал. И вопрос этот решили быстро. Пошло погашение зарплаты. Взяло начальство кредит в банке под большие проценты. Мы немножко разбирали бумаги, обстановка действительно была тяжелая. Люди стали немножко думать, беспокоиться о своем. Сама жизнь заставляет думать*".

Забастовка сама по себе свидетельствует о способности этого коллектива отстаивать свои права. Администрация нацеливает свою социальную политику на предупреждение подобных конфликтов. Зам. начальника отдела кадров так излагает эту стратегию: "*Бесконфликтно удалось работать потому, что система информирования работает. Забастовки когда возникают? Когда человек не знает, куда идут средства, на что они тратятся. Человек не обладает объемом информации, которая ему необходима… У нас регулярные встречи руководства в трудовых коллективах. (...) Своевременное информирование трудового коллектива о тех или иных проблемах, о том, что у нас произошло, это большую роль сыграло. Стараемся не потерять доверие коллектива*". Начальник инструментального цеха подчеркивает: "*У нас на заводе общий настрой на то, чтобы не доводить дело до конфликтов*".

Такая направленность социальной политики не ускользает от внимания рабочих: "*Я уже не помню когда, то ли в 98-ом году, то ли в 97-ом, забастовка была. После этого руководство решило, что лучше собирать людей каждый месяц*" (рабочий литейного цеха).

С точки зрения администрации, правилом должна быть публичная демонстрация заботы о рабочих. Мы наблюдали, как представители администрации подробно повествовали о своих усилиях в областях охраны труда и культуры производства. Такая настойчивость вызывает некоторые сомнения, тем более что мы могли убедиться: слова не всегда сопровождаются делами. Принятая на предприятии система социального урегулирования носит еще принудительный характер, в том смысле, что взаимопонимание навязывается рабочим. Инспектор бюро подготовки кадров заявляет прямо: "*Рабочие должны понимать трудности администрации*". С одной стороны, администрация заботится о рабочих, обеспечивает им минимальные условия для высказывания требований и идет на уступки. С другой стороны – она ждет от рабочих понимания своих проблем, неконфликтного поведения, соблюдения формальных рамок урегулирования отношений.

С точки зрения рабочих, такая политика администрации скорее соответствует их интересам. В том числе и благодаря существованию механизмов коллективного обсуждения вопросов, на этом заводе наблюдается большая заинтересованность рабочих в знании и защите своих прав. Токарь: "*Ясно, изменилось* (с советских времен). *Стало больше информации поступать, стали рабочие стоять за свои права*". Плавильщик: "*Ну да. Надо же знать, что предлагается по закону. Интересно, по поводу зарплаты что пишут, охраны труда".* Бригада крановщиц, например, написала начальнику цеха письмо, потребовав в нем от имени коллектива определить нормы выработки, принять на работу еще одного, дополнительно, человека. По этому поводу выступили и на цеховом собрании.

Однако недовольство не полностью устраняется. Недовольны в первую очередь уровнем зарплаты и тем, что его определение во многом зависит от личного решения начальника. Многие рабочие говорят о том, что важно сохранить хорошие отношения с начальником. Заточник: "*Если жаловаться на начальника цеха, то уже плохо будет, считай, работы не будет*". Фрезеровщик: "*С начальством у нас ругаться не будешь, если, конечно, хочешь работать. А будешь ругаться, значит уходи отсюда*".

В еще большей степени выражается недовольство по отношению к профсоюзу и его установке на тесное сотрудничество с администрацией. Но такая оценка

свидетельствует не столько о плохой работе профсоюза (на этом заводе, повторяем, он более дееспособен, чем на других, обследованных нами), сколько об относительно высоком уровне правового сознания рабочих. Так, штамповщик констатирует, что "*профсоюза у нас по большому счету нет. У нас на заводе хозяин. Как он скажет, так и будет*". И добавляет: "*если бы у нас профсоюз был независимым, то он больше следил бы за соблюдением прав работников*".

Но в целом и администрация, и рабочие могут выиграть от такой формализации: имеет место процесс совместного установления ими правил трудовых отношений. Рабочие могут скорректировать эти правила и даже инициировать их. Внешняя среда играет меньшую роль. Скорее, влияют советские традиции и привычные правила. Но эти правила возобновляются, наполняются новым содержанием при участии рабочих. И правовое сознание рабочих и угроза коллективного конфликта дают им реальную возможность выиграть в этой системе взаимоотношений. Здесь предпочтительно говорить о формализованном постсоветском патернализме.

Поле для маневра администрации образует диапазон колебаний в зарплате и премиях (от 40 до 80% зарплаты), в назначении не оплачиваемой сверхурочной работы, установлении межличностных отношений с подчиненными. У рабочих остается возможность использовать техники "смягчения" формального контроля – через человеческие отношения (коллеги или начальник могут взять на поруки), через неформальную гибкость правил в сфере труда.

Вывод. Мы полагаем, что на этом заводе наблюдается самое удачное сочетание неформальных и формальных правил. Формальные правила опираются на неформальные практики (межличностные отношения в особенности), обсуждаются с рабочими и не охватывают весь спектр социально-трудовых практик. У каждой стороны остается пространство для неформальных действий, в том числе и для самостоятельности.

Случай 4: неформальность выживания, выторговывание условий труда

На этом заводе менеджмент стремится не к формализации трудовых отношений, а скорее – к усилению неформального управления коллективом. Формальные правила носят поверхностный характер. Свидетельствует об этом уже тот факт, что их упоминают только начальники, а рабочие либо отрицают существование таковых, либо открыто их игнорируют. Такие правила особенно часто касаются сферы труда, прав работников и заработной платы.

По словам начальства, должностные инструкции фиксированы, обновлены и работают: "*Я ознакомлен с инструкцией. Я подписал собственной рукой. Правила эти пару лет назад обновлялись полностью*"; "*Еще раз повторю – каждый знает, что он обязан делать*" (начальник цеха). Правила наказания и поощрения также выглядят четко формализованными. Начальник цеха: "*Все знают, за что у нас могут наказать и за что поощрить*". Начальник планово-экономического отдела: "*Конечно, по должности ознакомился со служебными инструкциями, с КЗОТ*"; "*Процедура найма у нас происходит по правилам, в соответствии с КЗОТ*".

Процедуры увольнения, со слов начальства, тоже прозрачны и нормированы. Главный технолог: "*Сокращение было один раз, был кризис, где-то в 1994 году. Подсчитали, что каждое подразделение должно уволить какое-то количество людей. (...)Конечно, были такие, которые были недовольны, и они ходили к директору, к профсоюзам. Но надо отдать должное директору – он не вмешивался в решения подразделений, и все решения остались в силе. Нарушений не было, у нас в отделе кадров такой ярый законник, законы блюдет очень скрупулезно*".

Описывается прозрачность в правилах начисления зарплаты. Начальник цеха: "*Но людям все ясно: вот моя работа, я знаю, сколько стоит такая-то операция. Люди знают: вот наши условия, все видно. Все, что ты сделал, что за это получишь, во сколько начнешь работу и когда закончишь – все ясно*". Экономист цеха: "*Существуют ясные критерии премирования* (субъективного фактора нет), *начальникам и рабочим все ясно*".

По словам высшего руководства, все нормативные акты строго соблюдаются, нарушений прав вообще не бывает. Начальник отдела кадров: "*Мы же все оформляем по закону, мы же не дураки подставляться!*". Главный инженер: "*От чего профсоюз должен защищать работника? Можно защищать тогда, когда работодатель нарушает какие-то нормы, мы ничего не нарушаем или, по крайней мере, пытаемся не нарушать, и уже одно это о многом говорит*". Главный технолог: "*Знаете, защищают права, когда есть что защищать, а когда особых нарушений нет…*".

В этой связи реформа законодательства о труде, которая снижает уровень обязательств работодателей, приветствуется некоторыми начальниками, отмечавшими, например, упрощение процедуры увольнения. Главный технолог рассуждает о полезности срочных индивидуальных контрактов: *"Индивидуальный контракт дает большую свободу руководителю. Если какой-то работник не устраивает, предположим, из-за отсутствия знаний и соответствующего отношения к работе, но*

он ходит на работу точно к восьми часам, так же уходит, не опаздывает с обеда, то уволить его нельзя. Он ничего не нарушает, может сидеть, смотреть в потолок и деньги свои получать. Контракт это дело облегчает. Год прошел, мы говорим: извините, год закончился, мы с вами контракт больше не заключаем. Контракт делает рабочего более осторожным. Он думает: ага, скоро год заканчивается, дальше будут со мной контракт заключать или не будут?. Наверное, если бы я был руководителем, то я бы такую систему индивидуальных контрактов принял". Одной фразой начальник мобилизационного отдела резюмирует эту идеальную для руководства ситуацию с точки зрения формализации правил: "*Сегодня у нас есть все эти положения, должностные инструкции, обязанности в то же время и права*".

Сама эта декларация законности и правового порядка заставляет сомневаться в реальности картины. Мы же могли убедиться в ее нереальности и собственными глазами. Найм проходит гораздо менее формально, чем говорится. Во время интервью с начальником отдела кадров женщина пришла устраиваться на работу. Начальник не спросил у нее ни трудовой книжки, ни паспорта. Ограничился беседой, сразу же выписал направление в два цеха. В большей степени интересовался, кем у нее работает муж. Выяснил, что токарем. Сказал, что будет иметь в виду, поскольку токарь на заводе квалифицированный, но может уйти в запой. Начальник отдела кадров так рассказывает о своей политике: "*Всем говорю, если родственник, или увидишь, что человек безработный, или мало еще что – приглашай. Хоть токарь, хоть фрезеровщик, что есть, то и веди. Хватай, веди, мы с ним здесь поговорим*".

Наконец, практики и правила, о которых говорят рабочие, прямо противоречат картине формальности, нарисованной руководителями. Во-первых, она существует для демонстрации, чтобы избежать судебных осложнений. Во-вторых, она сохраняется по инерции с советских времен, но без всякого реального социального содержания. Об этом свидетельствует главный инженер: "*Мы все равно продолжали жить по этим правилам, все равно. Нам повезло, что у нас была преемственность, не перевернули ничего. Да, мы ушли в другие сферы собственности, но наши внутренние заводские законы, которые были, остались действовать*". Высказывание экономиста цеха еще выразительнее: "*Должностная инструкция тысячелетняя*".

Формальные правила в крайне малой степени структурируют трудовые отношения, которые складываются почти исключительно по неписаным нормам. Неформальность преобладает в первую очередь в сферах социальных отношений, организации труда и правовой системы.

Особенно благосклонно начальство к неформальным отношениям – частично во избежание конфликтов, частично в целях обеспечения необходимых условий для "выкручивания" на рабочем месте. Начальник цеха: "*Ну, как авторитет? Если правильно говорить, то есть содружество ИТР и рабочих. Это, конечно, никак не оформлено, но по практике так: авторитеты – по мастерству и квалификации*". Председательница профкома: "*Мы в принципе всегда договариваемся с руководителями, находим общий язык. Судебных разбирательств не было. И коллективных акций протеста тоже не разу не было*". Начальник планово-экономического отдела: "*Конфликтов у нас в отделе нет, если возникают какие-то недоразумения по работе, разрешаем договорным путем и с подчиненными и с начальством*".

От этих неформальных отношений рабочие могут выиграть в самостоятельности и в заработной плате, если они торгуются, опираясь на свое мастерство. Начальник участка связи отвечает на вопрос о том, кто чаще уступает (работник или начальник) таким образом: "*Все зависит от человека. На меня он* (начальник) *налетел, но у меня характер поганый. Я люблю воевать, люблю спорить. Большинство этого не любит. Кто слабее, тот и уступает, независимо от должности. Ну, хотел он меня уволить, было такое. И я хотел плюнуть на все и уйти. Но потом ситуация так повернулась, что он понял мою незаменимость*". При этом те, кто не торгуется, скорее, оказываются в более подчиненном положении, чем при формальных взаимоотношениях. В любом случае неформальность обусловливает выполнение работы по договоренности. Из-за изношенности оборудования и низкого уровня заработной платы большинство пытается работать по-своему, чтобы заработать побольше. Соответственно формальное распределение обязанностей не имеет большого значения. Начальство поощряет не записанную в инструкциях работу: "*Ну (хороший работник) выполняет ту работу, которую ему поручают (...). Могут быть такие сложные ситуации, которые не оговорены регламентом, и хороший работник, независимо от регламента, будет решать эти вопросы…*" (главный технолог). Таких рабочих немало. Токарь: "*Наше дело исполнительское, что дадут, то и будем делать… При нехватке инструмента выкручиваемся сами или обращаемся к мастеру-инструментальщику, он делает все возможное*". Начальник цеха: "*Если же приходится поручать дело, которое сотрудник не обязан выполнять (например, заболел отвечающий за эту работу), то я договариваюсь, на каких условиях другой сотрудник сделает не свою работу, и в конечном итоге мы остаемся довольными друг другом*". Начальник участка: "*Я*

считаю, что входит в обязанности или не входит – делать надо. А взамен я жду такого же человеческого отношения. Должно быть так: надо мне куда-то уйти, можно, конечно, написать заявление на отгул, эти часы будут вычтены из зарплаты. А можно сказать: "Иди, потом отработаешь". Я могу отработать, сделать то, что не входит в мои обязанности. Т.е. такие вот чисто человеческие (подчеркивает) отношения".

Поскольку работа основана на договоренности, она признается и оплачивается по обстоятельствам. Мастер: "*Ничего не доплачивается, ничего не учитывается. Вот смотрите, при вас зашел начальник и дал мне эту деталь. Это не моя работа, но начальник зашел и дал команду, и у него же еще были планы до этого. Получается сверхурочная работа, и так часто бывает…*". С другой стороны, рабочие могут использовать подобную неформальность в собственных интересах. Из рассказа механика мы узнали, например, что в одном цехе (и, наверное, не только в нем) специально "халтурят", тем самим, обеспечивая себе возможность исправить брак и добиться сверхурочных.

Неформальные практики на этом заводе могут привести и к выигрышу и к проигрышу (и рабочих и начальства), в зависимости от обстоятельств и от личностных ресурсов. Но, по сравнению с тремя предыдущими случаями, здесь рабочие выигрывают от неформальности чаще. Однозначно они проигрывают в зарплате и соблюдения своих прав в целом. Поскольку заработная плата тоже регулируется договоренностью, она весьма гибка, неустойчива, индивидуальна, произвольна. Кто умеет за себя постоять, тот может торговаться и за приемлемую оплату. Подобная логика присуща и системе прав: они формулируются индивидуально на основе устных договоренностей и торга. Такой подход отрицает самое существование каких-либо прав. Механик: "*А куда еще пойти рабочему человеку, если административный беспредел? Начальник может сказать: хочешь, я тебя нищим сделаю? И сделает. И ничего не работает, ни один закон не работает*". Мастер: "*Нет смысла искать правду, начальство - это все, найдут причину, чтобы уволить. И вопросов не будет никаких, нет человека – нет проблем. Кто меня защитит? Кто мы такие? Вот я и хозяин: он все равно, не выполняя договор, найдет причину, чтобы меня уволить. Никакой суд не поможет, если я не понравился*". Начальник цеха: "*Моя защита – это я сам. Если меня что-то не устраивает, я ухожу*".

Прав нет, поскольку у человека только один выбор: уволиться или работать, но тогда подчиниться общепринятой системе "выкручивайся, как сможешь и

договаривайся с начальством". Никакие организации не следят за соблюдением прав работников. Профсоюз бездействует, нет даже комиссии по трудовым спорам. Отсутствуют процедуры коллективных переговоров. Начальник мобилизационного отдела описывает эту, по сути, неправовую систему: "*Коллективные организации стали хуже работать, и профсоюз совсем не вмешивается ни в какую деятельность на сегодняшний день*".

В такой ситуации индивидуальные контракты выглядят привлекательно. Главный технолог выдвигает тезис: "*Индивидуальные контракты могли бы изменить отношения на работе, чтобы человек знал: сколько он стоит и чего от него нужно. Но это будет только при коммунизме. Если бы был индивидуальный контракт, и зарплата была оговорена, то да, я хочу работать за такую зарплату или не хочу. Индивидуальный контракт – это когда стороны заключают договор: вот тебе такая зарплата и с тебя такая работа, а получается, что вот тебе работа, а зарплата подождет*". Несмотря на то, что с точки зрения коллективной защиты прав индивидуальные контракты – не лучший способ, на данном предприятии они могли бы создать минимальные правовые условия труда.

Коллективные действия не представляют собой эффективную альтернативу этой системе. Рабочим выгоднее и проще сотрудничать с начальством в неформальности, в основе которой – логика выживания всех, и руководства и рядовых работников.

Случай 5: царство неформальности под официальной "крышей"

Уже в 1998 г. директор и его заместители располагали достаточным количеством акций, чтобы нейтрализовать попытки любой внешней группы изменить структуру управления и расстановку сил в Совете директоров. Завод фактически и юридически стал принадлежать директору и его заместителям. Они решили сохранить основное производство для выпуска продукции, ориентированной на традиционного потребителя. Завод платит налоги как юридическое лицо. В совместном ведении остались общие службы: отдел кадров, бухгалтерия, энергетика и прочее.

Альтернативное производство. Наряду с основным было создано альтернативное производство, своего рода мастерские, существующие на те заказы, которые высшие администраторы добывают собственными усилиями. Какая-то часть прибыли отчисляется на те траты, без которых завод обойтись не может. Нужно сохранить общие службы, заплатить за аренду и коммунальные услуги, отчислить государству налоги с хиреющего основного производства. Основную долю прибыли от заказа получает тот человек из числа собственников, который этот заказ принес.

Фактически на базе завода образовалось восемь или девять мастерских. Делают они все подряд. Это может быть станок, а может - замок амбарный. Формальные правила практически полностью отсутствуют. Один из рабочих так объясняет, что представляет собой альтернативное производство: "*Я обслуживаю десять станков. Но если бы только эти десять станков, то я бы получил гроши. А так нормально, поскольку у меня еще одиннадцатый станок. Это левые заказы, или даже не левые, а просто заказы за забором. Я делаю противоугонные устройства для машин. Меня нанимает непосредственно один из директоров. Это так называемое альтернативное производство*".

Высшие руководители заинтересованы в формализации каких-то правил лишь в качестве законной "крыши" для своего частного бизнеса. Стремление к формализации исходит только от рабочих и начальников, не участвующих в альтернативном производстве. И то это, скорее, не стремление, но абстрактные пожелания. Например, слесарь требует, чтобы ему оплачивали всю работу: "*Обманывают постоянно с зарплатой. (...) Мы разбирались с начальством. И доплачивали. Старались вывернуться. Но все-таки доплачивали*". Зам начальника цеха пытается все формально организовать у себя, поскольку он "болеет за производство": "*Начисление зарплаты у нас - по правилам технологии. Мы не договариваемся*". Бригадир говорит о необходимости организации, защищающей права: "*Я считаю, что профсоюз нужен, но только чтобы он работал не так, как сейчас. Он должен быть более организован, защищать права рабочих*". Начальник цеха ратует за справедливую зарплату и нормальную организацию труда: "*Идеальные отношения это: заработал – получил. Я так понимаю. Для этого нужно обеспечить людей материалами, спецодеждой. Чтобы они чувствовали, что все у них для работы есть. Но, конечно, здесь надо, чтобы и зарплата была достойная*".

Другой рабочий положительно отзывается о своем товарище, "хорошем знатоке закона": "*Он всегда говорит: "Нечего спорить, вон иди в суд и все докажешь". И рабочие, и начальство к нему относятся нормально. Он объясняет нам наши права. К нему все относятся хорошо. И зарабатывает он неплохо*". Один их рабочих требует письменного приказа за выполнение опасной работы (после выключения диктофона он подробно рассказывает об одном из таких случаев). И заключает: "*У меня давление на компрессоре такое, что полцеха взлетит. А начальство шутит: "Не волнуйся, мы тебе дубовый крест поставим". Я говорю – дайте приказ. А начальство – мы тебе устно приказываем. И это везде*".

Косвенным образом, через начальника цеха, узнаем, что рабочие ссылались на юридические нормы в случае увольнений: "*Был период, когда решили сократить людей. Были, безусловно, и жалобы, по другим цехам много, я слышал. Женщины с маленькими детьми обращались и в профком. Там на увольнение есть много пунктов, которые надо соблюдать*".

Один из начальников среднего звена сопротивляется общей тенденции к неформальности отношений между работникам и руководством: "*Я противник того, чтобы нарушалась система оплаты труда, чтобы увеличивалось число персональных окладов. И часто вступаю в споры с руководством по этому поводу*". Но генеральный директор и его заместители, имея непосредственную выгоду от альтернативного производства, наоборот, стремятся к такой неформальности. Они даже выступают против некоторых порядков, слишком их стесняющих. Генеральный директор выражает явное недовольство законами: "*Старое законодательство больше защищало кого? Лоботряса. Он еще в суд пойдет, отсудится. Директор разгильдяя выгнать не может*".

Слесарь-ремонтник приветствовал бы индивидуальные контракты, чтобы улучшились условия труда: "*Конечно, индивидуальный контракт лучше. Вот вам простой пример. Спецодежды, спецобуви нету. Обращаюсь к начальнику участка, а он говорит: "Иди наверх". А что туда пойдешь? Там ничего не докажешь*".

Далеко не все рабочие включены в альтернативное производство. Только самые надежные – те, кого директорат уже давно персонально знает, т.е. проверенные и способные работать много, профессионально и автономно. Занятые в альтернативном бизнесе зарабатывают гораздо больше, чем на основном производстве, хотя попадают в большую зависимость от своих заказчиков. Они трудятся гораздо больше, часто совмещая работу основную и в *"цехах на той стороне"* (они расположены через дорогу), чтобы были и заработок, и формальный статус (социальная страховка, пенсия). Многим приходится задерживаться допоздна, а некоторые вообще работают по ночам. Причем многие психологически плохо воспринимают свою неофициальную занятость. Она не дает чувства самоуважения, скорее, наоборот. Видят, что завод разваливается, знают, что занятые в основном производстве бедствуют – там мизерная зарплата от 500 до 1500 рублей. Вот что думает об общей политике администрации слесарь - "альтернативщик": "*Сейчас это просто безобразие. Никакой организации производства, никакого уважения к труду. И там воруют, каждый за себя, каждому свой кусок!*".

Единственный остров формальности – контрактники, категория рабочих, отобранных директорами для альтернативного производства. С ними заключаются письменные соглашения, фиксирующие срок исполнения, объем и цену продукции. Но формализация здесь условна. Контракты гражданско-правого типа не предусматривают никаких прав и относят рабочих к категории подрядчиков. Тем не менее, на фоне общей бесправности индивидуальные контракты такого типа, пусть выходящие за пределы трудового законодательства, служат хоть какой-то защитой для рабочих, хотя бы в области оплаты труда.

Но в целом на заводе царит правило "ты мне, я – тебе", причем во всех сферах без исключения. Рабочие основного производства недовольны отсутствием правил, но молчат. Они не чувствуют, что в силах изменить ситуацию, тем более что большинство – пенсионеры и полностью зависимы от администрации. Люди трудятся почти в рабских условиях. Доля премии в зарплате составляет 200% от оклада, что открывает неограниченное пространство для произвола начальства. Рабочие отрицают наличие каких-либо прав, формальных гарантий или защитных институтов. Кузнец: "*Колдоговор готовит администрация. Она его и защищает перед нами*". Рабочий ремонтно-механического участка: "*А сейчас если конфликт – тебе тут же могут мозги вправить. И все. Никаких проблем*". Единственный способ постоять за себя – шантаж. Токарь: "*Не мне диктуют условия, я диктую. Я умею то-то, предоставьте мне то-то. Я еще ни разу не провинился. Если мы пойдем на конфликт, я уйду с этого завода, пойду на другой. И меня с радостью возьмут*". Естественно, самая мизерная зарплата у тех, кто не имеет рычагов давления на начальника или привилегированных отношений с кем-то из руководства.

Формальные правила также полностью отсутствуют в сфере труда, где "*выкручиваются как могут*" (слесарь-сборщик). Шлифовальщица: "*Надо больше заработать, так что мы беремся за любую работу, которую поручают*". Рабочий ремонтно-механического участка: "*Мы стараемся все калымить. Мы калымим на заводе. Время есть – и повечерять можно*". Начальник участка: "*Мало ходят в отпуск. В основном работают, работают, работают*".

В целом, рабочим пятого завода (в отличие от четвертого), справляться со своими трудностями приходится в одиночку. "*Сейчас каждый сам за себя*" (шлифовальщица). Руководство занимается своим бизнесом, а рабочие (и начальники, не включенные в альтернативное производство) озабочены выживанием. Неформальные правила прочно институционализированы, все работники завода,

включая администрацию, руководствуются этими неписаными правилами. Но, опять-таки в отличие от четвертого завода, они складываются больше по инициативе руководства, которое упорно навязывает неформальность и явно выигрывает в этом, поскольку все решается соотношением сил.

Остается отметить, вслед за начальником отдела, что социальный контекст современной России создает благоприятные условия для царствования неформальности: "*Сегодня все условия созданы для того, чтобы появились люди типа обманщиков, рвачей, недобросовестных исполнителей. В таких условиях, как сегодня, развиваются другие качества человека, аморальные, плохие качества. И даже специалисты, которые работают на заводе, под влиянием всего этого начинают химичить, обманывать. Потому что все вокруг ведут себя антиобщественно. И власть, и милиция, и юристы на глазах людей создают условия для хапуг, которые живут за счет других*".

Неформальность – пластичность по-русски?

Степень неформальности высока на всех обследованных заводах, и, судя по результатам других исследований, это отличительная черта многих российских предприятий[94]. Поэтому можно заключить, что неформальность является одним из основных двигателей социальных перемен в России. Она представляет собой одну из новых форм реструктуризации общества – по логике неформальных межличностных связей, гибкости социальных ролей и статусов, эластичности норм. Такая структуризация общества уже частично объяснена социальной теорией, в которой появились понятия "сетевое общество"[95], "неформальная экономика"[96] или "внеполярное общество"[97]. Поэтому нельзя в неформальности трудовых отношений видеть особенность России. Тейлористская организация труда представляла собой попытку максимально ограничить любую неформальность путем жесткого нормирования труда и высокой регламентации каждой производственной операции. Но исследования показали, что неформальные практики работников не исчезали, а развивались как средство избежания жесткого контроля. Известны практики "тормоза",

[94] См., напр. *Панеях Э.Л.* Неформальные институты и использование формальных правил: закон действующий vs закон применяемый // Куда идет Россия? (под редакцией Заславской Т.И.). М.: ВШСЭН, 2002, С. 155-161.
[95] *Castells M*. The Rise of the Network society. Oxford: Blackwell, 1996.
[96] *Castells M., Portes A., Benton L.A.* (ed.). The Informal Economy, Studies in Advanced and Less Developed Countries, Baltimore and London: The John Hopkins University Press, 1989.
[97] *Шанин Т.* (ред.). Неформальная экономика, М.: ЛОГОС, 1999.

"халтуры", сохранения профессиональной "тайны", нарушения дисциплины и многие другие.

Гибкость как новая идеология капитализма. Гибкость правил трудовых отношений может идти во благо производства. На Западе двадцать лет назад появилось новое направление в менеджменте, которое стремится к некоторой "деформализации" трудовых отношений. Ключевые слова этого нового подхода – "гибкость", "инициативность", "индивидуальная отдача", "ответственность", "упразднение жестких вертикальных иерархий", "индивидуальное самовыражение". Его суть в том, чтобы выявить "неформальные" практики рабочих и использовать их для достижения гибкости в производстве, чтобы снять жесткие ограничения режима работы. Научная литература западных стран описывает эти перемены как утверждение "флексибильности" (flexibility)[98]. Это понятие имеет два значения. Первое подразумевает изменения в организации труда и замену тейлористской и фордистской системы новой моделью, более адаптированной к неустойчивости спроса и процессу постоянного обновления технологий и номенклатуры продукции. С точки зрения использования труда флексибильность основывается на многообразии умений работников, на гибкости в организации рабочего времени и политике занятости. Второе значение понятия "флексибильность" – это новая идеология, которая объявляет кризис рыночных экономик вследствие их негибкости, слишком большого вмешательства государства в хозяйство и препятствий свободному рынку.

Неформальность как специфика российской гибкости трудовых отношений. Наш анализ неформальных правил и практик наводит на мысль, что наблюдаемые тенденции ненамного отличаются от перемен, происходящих в этой области в западных странах. В России стремление к гибкости производственных норм и правил также проявляется в двух обозначенных выше смыслах – как объективное явление и как идеология освобождения от старой системы. При этом российская форма флексибильности принимает более неформальные черты и проявляется в

[98] См. среди множества работ: *Boyer R.* (ed.), La flexibilité du travail en Europe [Флексибильность труда в Европе]. Paris: La Découverte, 1987; *Sennet R.* The Corrosion of Character. The Personnal Consequences of Work in the New Capitalism. New York: W.W.Norton & Co, 1998; *Appay B., Thébaud-Mony A*. Précarisation sociale, travail et santé [Социальная непрочность, труд и здоровье]. Paris: IRESCO, 1997; *Shor J., You J.I.* (ed.), Changing production relations: a global perspective. London: Edward Elgar, 1996; *Clot Y.* Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie [Работа без человека? Психологический подход к трудовым и жизненным средам]. Paris: La Découverte, 1998; *Castel R.* Les métamorphoses de la question sociale [Метаморфозы социального вопроса]. Paris: Fayard, 1995; *Бауман З.* Возвышение и упадок труда // Бауман З. Индивидуализированное общество, М.: "Логос", 2002.

микромасштабном измерении. Она в большей степени неформальна, поскольку не утверждена писаными правилами или законами, и реализуется путем спонтанной адаптации работников к новым условиям труда, отчасти не осознанно. Она "маломасштабна" оттого, что развертывается в неформальных сетях взаимодействий и скорее внутри одного предприятия, чем на уровне всего рынка труда. Наконец, она представляет собой одну из многочисленных тенденций трансформирования сферы труда, наряду с механизмами, упорядоченными законом. В этом отношении Запад и Россия, скорее, идут по одному пути.

На наш взгляд, неформальные практики – одно из важнейших измерений нового типа глобального капитализма[99]. Вследствие масштабных и ускоренных социальных перемен в России неформальные социальные практики (в нашем случае – производственные) приобретают больше влияния и охватывают большее число людей. Их развитию способствует дестабилизация общества, т.е. резкое падение уровня жизни и нестабильность жизненных условий, изменение общественных ценностей, реструктуризация социальных групп, разрушение системы социальной защиты и т.п. При этом такие практики имеют двойственное значение. С одной стороны, они позволяют людям приспособиться к нестабильным условиям, уменьшить их уязвимость, но, с другой – в некотором смысле усиливают дестабилизацию, позволяя укрепиться новой рыночной системе.

Неформальность существовала и при советской системе[100], но сегодня она приобрела гораздо больший масштаб, и, применительно к новой экономической и социальной обстановке, обрела иной смысл, более соответствующий западному понятию флексибильности. Самый подходящий русский эквивалент – *"пластичность"*. Пластичность указывает на способность человека сгибаться под давлением системной реструктуризации, не ломаясь и не сопротивляясь под угрозой потери своего "Я". При этом высокоресурсные довлеют над слабыми в навязывании своих правил. Такими ресурсами, как уже отмечалось, являются не только материальный капитал, но и связи, знание, мобильность, способность ориентироваться в ситуации с большой степенью неопределенности.

---

[99] *Boltanski L., Chiapello E.* Le nouvel esprit du capitalisme [Новый дух капитализма], Paris: Gallimard, 1999; *Валлерстейн И.* Анализ мировых систем и ситуация в современном мире, М.: Эдиториал УРСС, 2001.

[100] См., например, *Burawoy M., Krotov P.* The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry // American Sociological Review. Feb 1992. № 57/1. С. 16-38; *Lewin M.* The Making of the Soviet System. New York: Pantheon Books, 1985.

Низкоресурсным группам необходимы минимальные нормы защиты. То, что для первых является освобождением от обязательств, для вторых оборачивается угрозой отчуждения и сверхэксплуатации. В этом смысле Люк Больтанский и Эв Шиапелло пишут об "эксплуатации немобильных людей мобильными[101]. В трудовой сфере мобильные не зависимы от конкретного рабочего места, управляют сетями взаимодействия, могут обойтись без формальной защиты и без жесткого определения правил. Такие черты характеризуют скорее управляющих. Но рабочие в большинстве своем нуждаются в формальной защите и в формализации обязательств. Как отмечают Т.И.Заславская и М.А.Шабанова: "Чем менее благоприятные позиции занимают работники на шкале социальных неравенств, тем чаще нарушаются их трудовые права, и тем меньше шансов эти права отстоять"[102].

Зигмунд Бауман описывает общество, где "трудовая жизнь насыщается неопределенностью" (где определенный тип поведения может в одних случаях вознаграждаться, а в других караться)[103]; он анализирует, как капитал выходит из сферы взаимных обязательств с трудом. Все это близко нашему суждению о неформальном и пластичном пространстве российского общества. Бауман заключает, что новые гибкие и неопределенные трудовые взаимоотношения (мы бы добавили - неформальные) делают менее ресурсных работников более уязвимыми: "Как давно уже заметил Мишель Крозье, свобода от неудобных уз, неловких обязательств и сдерживающих движение зависимостей всегда была действенным и излюбленным орудием господства"[104].

Можно предположить, что это орудие используется сейчас в России, причем с большим успехом, поскольку тенденция к гибкости, пластичности, неформальности более сильна, чем на Западе, и она легко оправдывается необходимостью избавиться от бюрократических институтов и законов советской системы.

Вывод. Наше исследование показывает, что рабочие участвуют в полной мере в неформальном и гибком пространстве общества. Они получают какие-то ресурсы от такого участия и придают прочность складывающейся общественной системе. Но система их отбрасывает в большую нестабильность и уязвимость, поскольку они

---

[101] *Boltanski L., Chiapello E.* Op. Cit. C. 455-456.
[102] *Заславская Т.И., Шабанова М.А.* Проблема институционализации неправовых практик в сфере труда // Куда идет Россия? (под ред. Заславской Т.И.). М.: ВШСЭН, 2002. С. 137-147, цит. С.141.
[103] *Бауман З.* Индивидуализированное общество, М.: "Лосос", 2002. С. 21-23.
[104] Там же. С. 34.

стремятся вписаться в нее, становясь слишком гибкими и пластичными, отказываясь от формальных минимальных гарантий защиты своих интересов. Они скорее приспосабливаются, а не пытаются повлиять на структурирование системы. Таким образом, система приобретает устойчивость, в том числе и благодаря пластичности практик рабочих.

Аналогичный процесс наблюдается и в западных странах, где флексибильность становится не только новым способом управления рабочей силой, но и новой идеологией капитализма, призывающей трудящихся не препятствовать свободе рынка и гибко подчиниться движениям капитала. Это значит, что они должны согласиться на снижение зарплаты, если рентабельность капитала падает, на мобильность, если капитал перемещается, на неполную занятость, если конъюнктура ухудшается. Новая капиталистическая идеология выступает против всех прежних завоеваний европейского рабочего движения. На примере российских рабочих, чья пластичность достигает гигантского масштаба, можно судить о разрушительных последствиях такой тенденции. Некоторых высокая степень гибкости действительно освобождает. Но для всех, у которого нет личностного капитала[105], пластичность означает не что иное, как подчиненность и утрату минимальной свободы, возможности как-то управлять своей жизнью.

Неформальность связана с эффективностью экономики. Мы наблюдали: на тех заводах, где больше неформальности и гибкости, экономическая эффективность ниже. Конечно, нельзя прямо заключить из этого, что гибкость препятствует эффективности. Во многом неформальность - следствие экономических трудностей предприятия, позволяющая находить нестандартные решения многообразных проблем. Но вопрос не снимается, и надо анализировать влияние неформальности и гибкости на экономическую ситуацию.

Если иметь в виду пять типов флексибильности в структурировании трудовых отношений, выделенных командой европейских ученых[106], то обследованные нами заводы попадают под четыре из них:

Тип "А": гибкость производственной организации благодаря высокотехнологическому оборудованию и быстроте адаптации к колебаниям рынка;

---

[105] Имеется в виду, в соответствии с социологией П.Бурдье, не только материальный капитал, но и социальный, культурный, политический. См. *Бурдье П.* Практический смысл. М.: Алетейя, 2001.

[106] *Boyer R.* (ed.), Op. Cit. C. 236-240.

Тип "Б": высокая степень профессиональной мобильности рабочих, их умение переходить с одного рабочего места на другое;

Тип "В": гибкость правил найма и увольнения и упразднение юридических препятствий этому;

Тип "Г": гибкость зарплаты и слабость правил, регулирующих заработную плату;

Тип "Д": возможность для предприятий обходить систему законных обязательств (оплата налогов, социальные обязательства, законодательство о труде и т.п.).

Первый тип мало касается наших заводов из-за отсутствия крупных технологических вложений в производство. Но все остальные встречаются в разной степени их проявления. Мы их выделили как неформальность в сфере труда, правил найма и увольнения, заработной платы и прав работников. Проблема в том, что они образуют своеобразный синдром, несмотря на то, что могут противоречить друг другу.

Если работники не ощущают прочности и ясности ни в одной сфере производственных процессов, они не склонны работать во благо предприятия, а скорее исхитряются как могут, каждый сам по себе. Этим можно объяснить лучшие экономические результаты трех заводов, где присутствует стремление к формализации. Здесь наряду с неформальным полем действий узаконено пространство, в котором правила фиксированы и санкционированы.

Наиболее эффективное сочетание неформальности и формальности наблюдается на первом заводе – там, где имеет место симбиоз советских и рыночных правил трудовых отношений, где пространство гибкости сравнительно больше в сфере организации труда, но социальная сфера и частично правовая регламентированы.

Соответственно, второй и третий заводы, которые стремятся к формализации трудовых отношений в соответствии с западными стандартами (как их понимает менеджмент), рискуют столкнуться с сопротивлением, утратой доверия со стороны рабочих.

И, наконец, еще раз подчеркнем, что все типы гибкости, которые мы рассматривали, связаны с общесоциальной ситуацией. Причем, как правило, администрация перекладывает свои трудности либо на плечи работников, либо на общество в целом.

Необходимо привлекать внимание широкой общественности к проблеме неформальности и пластичности правил трудовых отношений (и не только трудовых)

как к одной из центральных в процессе реформирования российского общества, прежде всего потому, что господство неформальности лишает низкоресурсные группы возможности отстаивать свои права.

Глава 9. Российская производственная культура на фоне культур других стран мира

Е. Данилова, М. Тарарухина

Проблема и методика исследования

Проблема. В условиях рыночных реформ и реструктуризации экономики на российских предприятиях меняется система менеджмента и трудовых отношений: в одних случаях используются западные модели, в других - вырабатываются собственные, в третьих совмещаются и те, и другие. Для определения наиболее эффективной модели необходимо, по крайней мере, понимать содержание и специфику национальной культуры, степени ее влияния на культуру организации, а если есть такое влияние, понимать, в чем оно может выражаться и как его учитывать на практике.

Что надо знать о национальной культуре, чтобы предопределить ее влияние на культуру организации, и можно ли "сращивать" элементы разных национальных культур в рамках одной организации?

Другой вопрос: можно ли и как определить наиболее органичную для России модель организации и управления? Предположительно для России будет органична модель тех стран, чьи культурные характеристики окажутся наиболее близкими, причем межстрановые сопоставления необходимо проводить не по одному параметру, а в их взаимосвязи, в комплексе.

Методика. Одну из возможностей ответить на эти вопросы дает исследование параметров национальной культуры по методике, предложенной Г. Хофштедом. Герт Хофштед изучал воздействие национальной культуры на организацию и успешность работы филиалов транснациональных компаний в разных странах. Производственная национальная культура (именно это исследовал Хофштед) выражается в том, как люди выполняют различные роли, необходимые для успешности производственного процесса. Он разработал методику, которая дает возможность измерить и интерпретировать производственную культуру с помощью пяти универсальных индексов, проверенных на надежность многочисленными кросскультурными исследованиями. Следует сразу отметить, что, как и всякая модель, представляющая собой некоторый идеальный тип, который в реальной жизни в "чистом" виде не встречается, предложенная Хофштедом методика не лишена некоторых спекулятивных объяснений. Тем не менее, выделенные в ней параметры задают ориентиры для интерпретации культурных феноменов.

Пять индексов представляют собой фиксируемые в континууме следующие параметры любой национальной трудовой культуры (“Hofstede’s Dimensions”):

ДВ - дистанция власти (PDI = Power Distance Index)

ИН - избежание неопределенности (UAI = Uncertainty Avoidance Index)

М-Ф - маскулинность против фе召инности (MAS=Masculinity/Femininity Index)

И-К – индивидуализм против кколлективизма (IND=Individualism/Collectivism Index)

П - ориентация на долгосрочную или краткосрочную перспективу (LTO = Long-Term /Short-Term Orientation Index)

Расчет индексов производится на основе ответов на вопросы теста[107]. Индексы отражают степень проявления того или иного параметра культуры. Шкалы сконструированы так, чтобы эмпирически полученные средние.[108] Значения индексов находились в промежутке от 0 до 100.[109] При этом 100 означает максимум данного выражения данного свойства, например, индивидуализма, а 0 – минимум или максимум противоположного, в нашем примере - коллективизм.

Проверка надежности инструмента. На основе полученных нами данных проведена проверка валидности теста на соответствие содержания вопросов, по которым строится индекс, и содержания самих индексов. Имеют место корреляции между факторами, выделенными на основе анализа ответов на вопросы теста, и самими индексами, рассчитанными по формулам Хофштеда, что свидетельствует о *надежности теста.*

Выборка. Анкетирование было проведено на четырех из пяти предприятиях. Тестированию подверглись 518 человек, среди них 55% - рабочие, 30% - мастера, ИТР, технический персонал, специалисты, 15% - руководители разного уровня: (высший менеджмент, начальники цехов, руководители отделов).

[107] Мы использовали русский адаптированный вариант методики Хофштеда, разработанный в Институте IRIC (университет Тилбурга, Нидерланды) в 1994 году. Методика была приобретена с правом однократного использования.

[108] Хофштед настаивает, что его параметры применимы к измерению групповых, а не индивидуальных характеристик.

[109] При этом теоретически возможные значения индексов могут находиться в пределах приблизительно от –300 до +300. Необходимо учитывать, что Хофштедом определены и прописаны интерпретации и следствия для *крайних значений* его шкал, измеряющих культурные параметры, - то есть близких к 0 или к 100 баллам.

Особенности интерпретации данных применительно к России. По предложенным параметрам Хофштед и его коллеги провели исследования более чем в 50 странах. При сравнении России с другими странами и интерпретации данных необходимо иметь в виду ряд обстоятельств и особенностей.

(а) Производственная культура в современном российском обществе разнородна. Что, собственно, мы измеряем? Одни считают (Е.Шершнева, Ю.Фельдхофф),[110] что культура труда в сегодняшней России содержит, во-первых, элементы дореволюционной российской культуры, во-вторых, элементы советской культуры, и, наконец, элементы, заимствованные из западной экономической культуры. Ряд исследователей (Л. Ионин, Ю. Левада) придерживается точки зрения, что советская культура, включая культуру трудовых отношений - специфический феномен, сформированный за 70 лет - достаточно серьезный срок для формирования устойчивого культурного типа.

(б) Важно учитывать социально-экономический контекст, в котором проводилось наше исследование. Социальные и экономические реформы, глубокая реструктуризация промышленности сопряжены с управленческими преобразованиями на уровне предприятий, изменениями правил деловой и производственной культуры. Кроме того, в условиях нестабильности субъективное самочувствие и восприятие людьми окружающего мира во многом ситуативно, изменчиво. Вполне возможно влияние социально-экономической нестабильности на ряд показателей теста Хофштеда, что достоверно установить трудно. Тем более что опыта исследований в подобных условиях не было.

(в) Следует помнить, что тестированию подлежат не реальные практики трудовой культуры, но представления работников об идеальной, или *желательной,* для них системе менеджмента и культуры взаимоотношений на производстве.

(г). Мы использовали тест Хофштеда при обследовании работников российских машиностроительных заводов, размещенных в разных регионах страны. Все они представляют определенный тип - в прошлом государственные, ныне акционированные, т.е. имеют "советскую историю" и в той или иной степени влияние тогдашних традиций культуры труда. Наследие советской культуры, как было показано выше, достаточно выражено, особенно на первом заводе, тогда как во втором и третьем случаях осуществляются "прозападные" нововведения. Во-вторых, на этих

---

[110] Е.Л.Шершнева, Ю. Фельдхофф. Культура труда в процессе социально-экономических преобразований. СПб.: Петрополис, 1999.

предприятиях происходят вызванные переходом к рынку часто "травматические"[111] для работников изменения системы менеджмента и трудовых отношений. Заводы заметно трансформировались за постперестроечный период и на момент обследования представляли различные модификации "постсоветских" предприятий. Эти модификации зависят от стадий адаптации к рынку, использования менеджментом различных управленческих стратегий, причем в одних случаях наблюдаются попытки учитывать и даже применять западный опыт с той или иной степенью успеха, в других случаях вырабатываются собственные модели, наследующие практики советского периода.

Исследование дает возможность проверить, являются ли культурные параметры достаточно устойчивыми, не зависящими от перечисленных выше условий - и если да, то как их учитывать.

Доступные на сегодня результаты исследований по методике Хофштеда в России

Россия не входила в число стран, где Хофштед проводил свои исследования[112]. Однако по косвенным источникам он рассчитал индексы культуры трудовых отношений и для России (табл.1).

Тем не менее в России были проведены исследования по его методике. К сожалению, их крайне мало. Так, А. Наумов предпринял попытку такого исследования в 1995-1996 г.г.[113], охватив 250 преподавателей и слушателей нескольких бизнес-школ. В рамках программы GLOBE в 1995-1996 гг. оценивались те же признаки, что и в исследовании Хофтштеда, но по иной процедуре. Были охвачены менеджеры, занятые в трех отраслях – пищевой, в области телекоммуникаций и банковского дела. С использованием оригинального теста Хофштеда в 2002 г. было проведено обследование пилотов гражданской авиации (20 чел.) в летно-испытательном отряде аэропорта Быково[114]. Все эти данные приведены в таблице 1.

[111] Штомпка П. Культурная травма в посткоммунистическом обществе/ Социологические исследования.. 2001.№ 2. С.С. 3-12.
[112] В 1967-1973 гг. более чем в 50 странах мира были проведены анкетные опросы работников национальных отделений компании IBM.
[113] А. Наумов. Хофштедово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент, 1996, №3.
[114] Результаты дипломной работы студентки факультета социологии ГУГН А. Светушкиной.

Таблица 1

Индексы Хофштеда, полученные в исследованиях на российских выборках

(по строке первое число – значение индекса, второе – значения отклонений в пределах доверительного интервала)

Исследования	ДВ *Дистанция власти*	ИН *Избежание неопределенности*	М - Ф *Маскулинность – фемининность*	П *Долгосрочная – краткосрочная ориентация*	И – К *Индивидуализм – коллективизм*
Наше исследование (весь массив)	28 (6)	121 (6)	2 (10)	42 (4)	55 (7)
Данные Наумова – (слушатели бизнес-школ)	40 (17)	68 (15)	55 (18)	59 (17)	41(20)
По косвенным оценкам Хофштеда – только индексы	90	90	40	49	50
Результаты проекта GLOBE	77(36)	98(28)	*	*	23(34)
Пилоты гражданской авиации (только индексы)	4	78	54	-	67

* Показатель не измерялся.

Результаты, полученные в нашем исследовании (2002 г.)

Распределение статистик. Из представленных таблиц следует главный вывод: средние значения индексов, для сотрудников четырех предприятий в разных регионах страны статистически значимо не различаются (табл. 2). Это дает основание утверждать, что мы имеем свидетельства относительно ***общих свойств национальной культуры трудовых отношений.***

Таблица 2

Индексы Хофштеда по четырем предприятиям[115]

Предприятие	*N*	*ДВ*	*ИН*	*М- Ф **	*П*	*И-К*
Случай 1	262	29	117	-3	43	56
Случай 2	90	27	115	10	34	60
Случай 3	91	31	136	30	51	50
Случай 5	75	19	127	-26	40	50
Весь массив	518	28	121	2	42	55

[115] Обозначения в таблице: PDI - дистанция власти; UAI – избежание неопределенности; MAS - маскулинность – фемининность; IND - индивидуализм – коллективизм; LTO - ориентация на долгосрочную-краткосрочную перспективу.

* На уровне доверительного интервала 0,05 различаются только индексы маскулинности – фемининности (М-Ф), но все они относятся к полюсу "фемининности".

Рассмотрим, что же мы имеем по каждому из параметров трудовой культуры, как она представляется «в идеале» работникам четырех предприятий.

Дистанции по отношению к власти: между социальной иерархией и равенством?

Хофштед определял дистанцию власти как "восприятие удаленности более властных персон, или лиц, принимающих решения, вследствие неравенства, формализованного в иерархической структуре взаимоотношений людей внутри организации (начальников и подчиненных)".

Высокий показатель "дистанции власти" (близкий к 100) трактуется Хофштедом как признание справедливости иерархии и неравенства: признается неравенство тех, кто стоит выше или ниже по служебной лестнице; зависимость работников на более низких позициях от занимающих высокие; заметная разница в зарплате; подчиненные ожидают указаний, что нужно делать, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, символы привилегий и статуса ценятся, высшее руководство недоступно. Сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.

Низкое значение этого индекса означает, что неравенство и иерархия не признаются справедливыми. Иерархия служит для распределения ролей внутри предприятия с целью удобства управления; существует небольшая разница в зарплатах; подчиненные могут выражать свое мнение по поводу приказов и решений, руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления, высшие руководители доступны; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония; привилегии и статусные символы не одобряются.

Мы получили ***относительно низкие индексы дистанции власти*** для всех обследованных предприятий. На первый взгляд, это неожиданный и парадоксальный результат, не согласующийся с принятыми представлениями и с оценками самого Хофштеда. Он, опираясь на косвенные признаки, рассчитал индекс "Дистанции власти", равный 90. Тем не менее, эмпирических результатов исследований непосредственно по методике Хофштеда, помимо данных Наумова нет, а его результаты немногим выше полученных нами (табл. 1)

Здесь, как мы считаем, надо принять во внимание два момента. Прежде всего следует иметь в виду, что индексы отражают не реальную ситуацию, а так называемую идеальную картину. Они фиксируют восприятие желаемого положения вещей, то есть, что в принципе наиболее соответствует культурным идеалам, ценностям. Реальность может быть при том достаточно далека от идеала.

Другой момент: обычно этот показатель трактуется большинством исследователей как отражающий уровень демократичности или авторитарности управления. Однако, на наш взгляд, акцент в интерпретации необходимо сместить на восприятие социального неравенства как следствия неравномерного распределения власти, несправедливости неравенства статусного положения работников различных категорий. В России культурная составляющая восприятия неравенства, мы полагаем, происходит из идеи социальной справедливости, столь приятной сердцу советских людей, одной из ключевых ценностей, привитых за годы советской власти.

Для России (и это подтверждено массовыми опросами) характерен такой парадокс: – с одной стороны, отсутствует уважение к власти и ее представителям, но с другой - ощущается глубокая от неё зависимость, основанная по сути на страхе перед начальством. Неравенство и иерархия не воспринимаются как справедливые. Если уважение к руководству имеет место, оно обычно обусловлено положительным восприятием личности руководителя. Персонификация отношения к власть имущим – характерный признак российского менталитета. Более того, одним из оснований для уважения личности начальника люди видят в обязательном проявлении с его стороны уважения к подчиненным, хотя бы демонстративном. Вот, например, как описывают хорошего начальника рабочие одного из предприятий: *"И понятно, что к каждому своему подчиненному, рабочему он должен относиться не как к токарю, шлифовщику, а как к человеку. Будет понимание у него к этим людям, умение руководить людьми, работниками – люди всегда с душой будут к нему относиться"*. Или: *"Хороший начальник" - это тот, кто хорошо понимает своих подчиненных и заботится о них. Легче или труднее мне работать с тем или иным начальником, во многом зависит от его личных качеств и, прежде всего, от его характера. Кто-то из начальников старается понять своих подчиненных, знать их нужды, а кто-то не считает это необходимым для себя"*.

По индексу "дистанция власти" обнаружены значимые различия между группами рабочих, ИТР и руководителей среднего звена и высшим менеджментом. Относительно высокие значения этого индекса - для ИТР, специалистов и руководителей среднего

звена. Относительно малая величина индекса - у рабочих. Межгрупповые различия статистически значимы и обнаружены на всех предприятиях (табл. 3).

Таблица 3

Средние значения индексов Хофштеда "Дистанция власти" по предприятиям и категориям сотрудников

<table>
<tr><th></th><th>Случай 1</th><th>Случай 2</th><th>Случай 3</th><th>Случай 5</th><th>Весь массив</th></tr>
<tr><td>Рабочие</td><td>20</td><td>4</td><td>22</td><td>12</td><td>17</td></tr>
<tr><td>"среднее звено", ИТР, специалисты</td><td>47</td><td>47</td><td>43</td><td rowspan="2">33</td><td>44</td></tr>
<tr><td>Руководители, "высшее звено"</td><td>29</td><td>38</td><td>39</td><td>34</td></tr>
<tr><td>Все группы</td><td>29</td><td>27</td><td>31</td><td>19</td><td>28</td></tr>
</table>

Как это объяснить? Средний по статусу менеджмент и специалисты (мастера, начальники цехов, инженерно-технические работники) оказались в наиболее трудном положении: именно они (в отличие от рабочих и руководителей высшего звена) испытывают серьезное изменение своего положения. Это, как правило, люди с высшим или средним специальным образованием, с определенными профессиональными, карьерными амбициями и запросами, которые сегодня не находят адекватной оценки ни в материальном, ни в моральном их выражении. Будучи при том в роли посредников между рабочими и руководителями высшего уровня, представители этих групп обеспечивают взаимодействие между подчиненными и высшим руководством, контроль выполнения управленческих решений и технологических требований. Это классическая маргинальная группа. Здесь возникает чувство депривации (ущемленности) в связи с изменением статуса, так что неравенство в иерархии управления ощущаются особенно болезненно.

Можно было бы назвать это скрытой формой "зависти" – с одной стороны, к рабочим, по сути, не несущим ответственности за производственный процесс, с другой – к вышестоящему руководству при высокой зависимости от тех и от других.

Согласно Хофштеду, значения этого индекса могут изменяться в зависимости от стратификационных и социально-профессиональных признаков. Чем выше образование, чем выше позиции, тем ниже индекс "дистанция власти". Это закономерно для стабильной ситуации. В ситуации перемен мы могли бы трактовать дистанцию власти как восприятие зависимости от других при выполнении служебных задач и принятии решений на своем уровне. Чем стабильнее статус, тем меньше зависимость, тем ниже дистанция власти. Сошлемся на результаты, полученные в

исследовании пилотов гражданской авиации. Индекс "дистанция власти" здесь вдвое ниже в сравнении со средним по нашей выборке. Пилоты - профессиональная группа, где принадлежащие к ней характеризуется устойчивой психикой и интернальностью: им часто приходится принимать решения самостоятельно.

Рабочие же в отличие от представителей менеджмента характеризуются самым низким показателем индекса "дистанции власти", хотя, казалось бы, они должны как никто другой ощущать её. Именно рабочим наиболее свойственна двойная мораль – пренебрежительное отношение к начальству, не взирая на зависимость от него. За годы советской власти рабочие (а большинство их на обследованных предприятиях – люди среднего и старших возрастов) впитали патерналистские ценности, потребность в опеке, "коллективную безответственность". Вместе с тем, в них культивировалась "рабочая гордость". Восприятие себя и начальников как членов одного коллектива сокращало иерархическую дистанцию. Одной из причин такого положения в командной плановой экономике была ограниченность методов контроля со стороны администрации предприятий, т.к. решающую роль играл партком, в составе которого было как минимум половина рабочих. При отсутствии иных рычагов, как то: конкуренции за место работы и стимулирования существенно различающимся заработком начальники были вынуждены домогаться лояльности со стороны рабочих, чтобы обеспечить выполнение государственного плана. Отсюда взаимная зависимость рабочих и руководителей и как следствие - неформальность отношений, малая дистанция между ними, что, собственно, и составляло основу трудовых отношений советских трудовых коллективов. Надо также отметить, что в сравнении с менеджерами среднего звена и ИТР статус рабочих практически не изменился.

Показательно, как трактует один из рабочих обследуемого предприятия нормальные отношения, называя их "иерархическими". По сути дела – он рассуждает о возможности договориться с руководством на взаимовыгодной основе: *"Нормальные взаимоотношения" – это когда существует иерархия. Мастер – глава на участке, у начальника цеха – общий объем работ. Зачем начальнику то и дело бегать по цеху, он должен находиться на своем месте. Придут к нему, доложат, что к чему, а он уж должен думать, как дальше всё это продвигать. У мастера должны быть свои обязанности, у начальника – свои, а у рабочих – свои. Например, приходит рабочий к начальнику, чтобы подписать увольнительную. А начальник заинтересован в том, чтобы изделие в цехе прошло как можно быстрей. Вот он и говорит рабочему, что подпишет ему увольнительную, но тот должен будет выйти в воскресенье и*

отработать. Обе стороны остались довольны. Рабочий получил, что хотел, и начальник остался не в накладе. Вот это "нормальные взаимоотношения".

Похожие отношения менеджмента и рабочих поразили американского исследователя Майкла Буравого, который проработал на одном из деревообрабатывающих предприятий в течение нескольких месяцев еще в Советское время. «С капиталистической точки зрения трудно понять, как такая анархия в производстве может вести к успеху на советских предприятиях, где отсутствует контроль, и нарушаются все предписанные условия субординации»[116]. По данным сравнительного исследования, проведенного в середине 90-х годов в бывших социалистических странах, именно для российских работников в наибольшей степени характерно нарушение субординации; их в большей степени, чем наемных работников из других пост-социалистических стран, отличает желание оспорить или подвергнуть сомнению или изменению управленческие решения[117].

Полученные результаты касаются одной из наиболее важных в практическом плане проблем трудовых отношений в России – управляемости рабочих, особенно при невысоких заработках. Непризнание неравенства и дистанции управленческой иерархии создает определенные трудности, особенно для новых собственников и менеджеров, которые пытаются ужесточить контроль при незначительном повышении зарплаты. Формализация и усиление иерархических отношений воспринимается рабочими как отсутствие уважения к ним, что бумерангом возвращается к руководству в виде ответного неуважения. Получается замкнутый круг – при общем позитивном отношении к жестким правилам, но отчётливой властной иерархии возникает отчуждение, методы контроля не имеют того эффекта, на который рассчитаны. Приведем примеры из интервью с рабочим. Инт: *Что Вы думаете о новой администрации? Сильно изменилась ситуация после прихода новых хозяев?* Рабочий: *В каком смысле изменилась? Работа появилась. Работать стали больше. Но, вот, эти новые введения, они как-то, понимаете… План, допустим, издают, и там написано по каким дням металл выдают. Я считаю, что это глупо, допустим. Потом, зачем нам много переналадок делать? Мы же не можем работать эффективно в таких условиях, серии слишком маленькие. А здесь, такое отношение к рабочим…*(не доволен - прим. автора) *Нет, в цехе, я не говорю, начальник хороший человек. Разговаривает с*

[116] M. Burawoy and P. Krotov, "The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry," American Sociological Review, no. 1 (1992), p. 28.
[117] V.Magun. Labour culture. In: Russian culture at the crossroads. Paradoxes of Postcommunist Consciousness. /Ed. by Dmitri N. Shalin. Westview Press, Boulder, Co., 1996. P.292-293.

тобой, знает, на что ты способен. А, вот, выше… Например, старый директор, который раньше был, я его часто видел. Он по цехам ходил. А этот, если он ходит, это обязательно с делегацией, и он к нам не подходит. Поговорить с ним невозможно… Ну, единственно, что я еще могу сказать про новое руководство, это то, что к рабочим они не идут. Особенно московские. Инт: *А было бы лучше, если они бы приходили, общались бы с рабочими?* Рабочий: *Безусловно. Конечно! Просто люди работают, и считают, что с ними не хотят считаться* (подчеркивает).

Необходимо соблюдение баланса – при жестких методах менеджмента важно проявлять уважение к работникам, которое может выражаться, например, в готовности идти на диалог, в объяснении управленческих решений и возможных перспектив и трудностей, в поощрение инициативы снизу, т.е. в соблюдении норм партнерства. Наиболее успешно стратегия партнерства реализована на одном из обследованных предприятий (случай 1).

"Индивидуализм – коллективизм": своя рубашка ближе к телу?

Индекс индивидуализма - коллективизма отражает степень влияния коллектива на личность. Высокие значения индекса означают ориентацию на индивида и его интересы, слабое влияние коллектива. Низкие значения – ориентацию на коллективистские ценности.

Приведем пояснения автора методики.[118] В индивидуалистической культуре, по Хофштеду, люди предпочитают действовать как отдельные личности, а не как члены какой-то группы. Высокая степень индивидуализма предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и несет полную ответственность за свои действия. Для данной культуры характерно: сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны, они надеются только на себя, отстаивают свои интересы; организация слабо влияет на самочувствие своих служащих, функционирование ее осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого члена; продвижение по службе осуществляется внутри или вне организации на основе компетенции и "рыночной стоимости" работника; руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается воплотить их на практике, стимулирует активность подчиненных; социальные связи внутри организации характеризуются известной дистанцированностью;

[118] Geert Hofstede. Cultures and Organisations. London:HarperCollinsBusiness,1994. P.67.

отношения между администрацией и работниками основываются обычно на учете личного вклада работника.

Соответственно коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и вместе с тем большей ответственности организации за своих работников. В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат. Разницы между членами группы и теми, кто вне нее, не проводится. Для "коллективистской" культуры характерно следующее: работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами и защищать их интересы, поэтому жизнь организации в значительной степени влияет на самочувствие ее членов; взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности; продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы; руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных; социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью; отношения между администрацией и работниками обычно базируются на моральной основе, на основе личностных взаимоотношений.

Полученные нами данные противоречат распространенному стереотипу о "коллективизме" российских работников, *средние значения индекса даже относительно смещены в сторону "индивидуализма"* – 55 на шкале в 100 градаций, причем здесь *нет различий ни между предприятиями, ни между работниками разного статуса.* Эти результаты не отличаются от данных других исследований (с учетом отклонения в пределах доверительного интервала (см. табл. 1).

Получается, что ***у российских работников коллективизм не так сильно выражен,*** как утверждает стереотип нашего национального характера. Или чувство коллективизма сегодня идет на убыль? Возможно, наряду с коллективистскими ценностями присутствуют индивидуалистские, но, видимо, в иной, чем у Хофштеда трактовке. С одной стороны, мы не можем не признавать существенную роль трудового коллектива на советских предприятиях; с другой стороны - отношения работников с коллективом не так просты, как это зачастую трактуется. В советское время "трудовой коллектив" был источником социальных благ и одновременно использовался как своеобразный инструмент контроля и управления работниками для достижения экономических и политических целей, прежде всего - выполнения плана. Не секрет, что люди это понимали и старались извлечь возможные выгоды для себя из коллективных отношений, подразумевающих прежде всего неформальные взаимосвязи не только с

коллегами, но и с начальством. Итак, коллектив для российского работника – это возможность использовать с выгодой для себя неформальные отношения, именно в этом кроется подоплека ценности "коллективизма".

По сути, под коллективистскими ценностями скрывается вполне индивидуалистическая сущность, каковая сейчас выходит на поверхность, что и выражается расхожей формулой *"Теперь у нас каждый сам за себя".* Ностальгия о распаде коллектива, о чем часто говорили работники, видимо, связана не только с угрозой потерять друзей, но и с сокращающимися возможностями взаимовыгодных отношений: *"Да, сейчас уже все больше заняты самым собой. Потому что, у каждого свои проблемы, стало тяжелее. Все тогда друг другу помогали. А сейчас уже ничего такого нет. И сейчас каждый за себя. А раньше, ну как, каждый советовался с каждым".*

В практическом плане отсюда следует, что необходимо применять достаточно гибкие методы работы с персоналом, опираясь на профессиональные качества и опыт отдельных работников. Это означает, что следует преобразовывать идеологию и психологию коллективизма в психологию и моральные нормы партнерства и корпоративизма.

Индекс "избежания неопределенности": нужны ли четкие правила?

Этот показатель определяется Хофштедом как степень восприятия неопределенных и неизвестных ситуаций в качестве пугающих и угрожающих, что ведет к сопротивлению всему новому и неизвестному, к ориентации на компромисс и безопасность. Для организаций это может быть определено как степень предпочтения структурированных отношений с ясными и четкими правилами поведения. Правила могут быть формализованы или поддерживаться традициями. Исследования Хофштеда показывают, что в организациях с низким значением этого индекса (т.е. отсутствием тревоги относительно неопределенности ситуации) руководящее звено предпочитает заниматься стратегическими вопросами, оно ориентировано на людей и придерживается гибкого стиля в трудовых отношениях, менеджеры готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя. В организациях с высоким индексом избежания неопределенности основной ценностью является безопасность и спокойствие; фиксируется эмоциональная потребность в правилах, даже если эти правила не работают, сопротивление инновациям и нестандартным решениям; руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, нежели стратегическими, ориентированы и относительно постоянны в своем стиле

управления, не любят принимать нестандартные решения и брать на себя ответственность.

Соответственно в производственных культурах с высоким показателем "избежания неопределенности" предпочитается формальность ролей и определенность правил. Работники могут выражать более высокую тревогу по причине неопределенности правил игры и своего будущего.

Интересен парадокс, который описывает Хофштед, сравнивая страны с низким индексом избежания неопределенности (например, Великобритания) со странами, где зафиксированы его высокие показатели (в последнем случае правила почти священны, но исполняются гораздо хуже).

Мы получили крайне высокие индексы "избежания неопределенности" для работников всех четырех предприятий. Другие доступные нам исследования также фиксируют высокие значения этого индекса (см. схему 1).

Схема 1

Характеристики производственной культуры по критерию "стремление к избежанию неопределенности"

Низкий индекс	*Высокий индекс*
Если правила и законы не могут быть соблюдены, их можно поменять	Если правила и законы не соблюдаются людьми, то виноваты в этом сами люди
Несколько общих законов и правил	Множество четких законов и правил
Работник авторитетен для власти и руководства	Работник не авторитетен для власти и руководства
Протест работника приемлем	Протест работника должен быть подавлен
Работники положительно относятся к политике, принятой в организации	Работники отрицательно относятся к политике высшего руководства.
Толерантность, сдержанность	Консерватизм, закон и порядок
Доверие – общее чувство	Доверие отдельным специалистам
"Много сиделок, немного врачей"	"Много врачей, немного сиделок"
Разные группы работников – разная правда	Правда одна
Высокая мотивация на достижение целей	Низкая мотивация на достижение целей
Надежда на успех	Боязнь успеха
Большая готовность к риску	Слабая готовность к риску
Конфликт в организации расценивается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Соперничество и конкуренция между работниками – нормальное и продуктивное явление	Соревнование и конкуренция между сотрудниками не приветствуется

Российская производственная культура, как это видно из нашего и других исследований, ***ориентирована на определенность.*** Совершенно очевидно, что при общей нестабильности и постоянном изменении "правил игры", усиливается тревога

работников по поводу неопределенности будущего. Потому установление правил, даже жестких, в целом приветствуется, хотя это не означает, что они будут строго им следовать. Вместе с тем сильно выраженное стремление избежать неопределенности ведёт к консерватизму, нежеланию изменять привычный уклад и стиль жизни.

Индекс "ориентации на долгосрочную или краткосрочную перспективу": здесь и сейчас?

"Долгосрочная ориентация" характеризуется взглядом в будущее, проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, упорстве и настойчивости при достижении целей. "Краткосрочная" - характеризуется ностальгией по прошлому, проявляется в уважении традиций и выполнении социальных обязательств. Характеристики полюсов этого признака согласно Хофштеду приведены в схеме 2.

Мы получили низкие индексы, это означает ***более выраженную ориентацию на краткосрочную перспективу***. И это не вызывает удивления в ситуации радикальных перемен и в обществе и на предприятиях. В нашем исследовании изменения на заводах повсеместны, хотя и направлены на разные цели.

Схема 2

Характеристики организационной культуры по критерию "долгосрочная или краткосрочная ориентация".

Краткосрочная ориентация	*Долгосрочная ориентация*
Уважение традиций	Адаптация традиций к современным условиям
Безграничное уважение общественных обязательств	Уважение общественных обязательств до некоторой степени
"Жить одним днем"	Бережливость, экономность
Мало свободных средств для инвестиций	Достаточно свободных средств, возможность инвестиций
Ожидание быстрых результатов	Настойчивость в постепенном достижении высоких результатов
Требование правды	Требование уважения к себе и другим

Индекс "маскулинность-фемининность": конкуренция, рост или самосохранение?

Название параметра связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины. Мужчина, как правило, демонстрируя силу, должен обеспечивать жизнь семьи, а женщина - заниматься улучшением качества жизни. Мужская роль предполагает "жизнь ради работы", а женская – "работу ради жизни". Считающиеся, по определению Хофштеда, "мужественными", склонны к относительно жестким определениям мужских и женских ролей в обществе. "Женственные"

культуры обладают большой толерантностью в отношении социальных ролей представителей обоих полов.

Применительно к производственным организациям этот показатель в "мужской" трудовой культуре предпочитает самореализацию, высокие амбиции, признание успехов, возможность сделать карьеру, жесткую конкурентность и уважение к сильным. В "женской" культуре имеют место постоянное внимание к сотрудникам, хорошие взаимоотношения, нежелание конкурировать, симпатии к "неудачникам". От характера организационной культуры зависят и способы решения конфликтов. В "мужских" организациях конфликт носит характер открытого и жесткого противостояния, в "женских" он чаще скрыт, и урегулирование отношений осуществляется путем компромиссов или переговоров. Основное содержание "мужской" и "женской" культур, выявленное Г. Хофштедом, представлено в схеме 3.

Схема 3

Характеристики "маскулинной" и "фемининной" производственных культур

"Маскулинная" культура	*"Фемининная" культура*
Высший приоритет – экономический рост и прогресс	Высший приоритет – сохранение добрых отношений с окружающими
Поддержка сильных	Помощь слабым
Разрешение конфликтов силовыми методами	Разрешение конфликтов путем переговоров и компромиссов
Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различия между полами не влияют на занятие властных позиций
Успех – единственное, что значимо в жизни	Высоко ценится качество жизни
Независимость, конкуренция	Солидарность; равенство
Рационализм в принятии решений	Решения часто принимаются интуитивно
Уважать тех, кто добился успеха	Надо сочувствовать неудачникам
Стремление максимально реализовать свои амбиции	Нацеленность на оказание услуги, помощи другим людям

Значения полученного нами индекса в пользу явного доминировании "женственной" культуры. Однако обратим внимание на то, что индексы, полученные на разных предприятиях и для разных категорий работников, различаются (табл. 4).

Таблица 4

Средние значения индексов Хофштеда по предприятиям и статусным категориям работников

<table>
<tr><th></th><th>Случай 1</th><th>Случай 2</th><th>Случай 3</th><th>Случай 5</th><th>Весь массив</th></tr>
<tr><td>рабочие</td><td>-9</td><td>26</td><td>2</td><td>-21</td><td>-4</td></tr>
<tr><td>"среднее звено", ИТР, специалисты</td><td>8</td><td>-8</td><td>68</td><td rowspan="2">-36</td><td>6</td></tr>
<tr><td>руководители, "высшее звено"</td><td>-1</td><td>9</td><td>61</td><td>18</td></tr>
<tr><td>все группы</td><td>-3</td><td>10</td><td>30</td><td>-26</td><td>2</td></tr>
</table>

Относительно высокими значениями "маскулинности" выделяются руководители среднего и высшего звена третьего предприятия, где новый менеджмент активно внедряет западные стандарты управления и нацелен на реализацию своих целей, причем достаточно жесткими методами. На пятом заводе, где еле-еле сводят концы с концами, индексы маскулинности самые низкие. Здесь не ощущается потребность в целенаправленных жестких преобразованиях, начальство, используя связи и персонал, создало "свои" мастерские. Основное производство, да и завод находятся на грани развала. Возможно, эти факторы обусловливают друг друга.

Межстрановые сопоставления – с кем мы схожи?

Задача сравнения данных по России с показателями по другим странам прямо не ставилась. Это было бы не совсем корректно, т.к. в разных обследованиях различались и состав выборок, и их численность. Тем не менее, не спекулируя на возможных объяснениях межстрановых сходств и различий, мы находим полезным сопоставить наши данные с результатами исследований Хофштеда, чтобы хотя бы приблизительно ориентироваться в "пространстве" различных национальных культур (См. рис.1-5 в приложении).

Можно заметить, что в двумерных пространствах, построенных по параметрам "индивидуализм", "дистанция власти" и "избежание неопределенности" Россия находится близко с такими европейскими странами как Германия, Австрия, Финляндия, Израиль. Однако, единственным параметром, который отличает производственную культуру России от культур этих стран, является "маскулинность-фемининность": Германия и Австрия находятся в квадрантах высокой "маскулинности", Россия же по этому параметру оказывается ближе со скандинавскими странами: Дании, Нидерландам, Норвегии и Швеции.

Если опираться на наши данные, Россия по своей организационной культуре близка перечисленным европейским странам, тогда как другие культуры –

англосаксонская, азиатские, латиноамериканские – заметно далеки от российской в пространстве хофштедовых измерений.

Особенно интересна, на наш взгляд, типология организационных моделей, основанная на двух показателях - индексах "дистанции власти" и "избежания неопределенности", - которую предложил Хофштед вместе с другим исследователем организационных культур Минцбергом[119] (схема 4).

Схема 4

Типы и модели хорошо функционирующих организаций разных стран по совмещению индексов производственной культуры "Дистанция власти" и "Избежание неопределённости"

I Малая “дистанция власти” и низкий уровень “избежания неопределенности” *Страны*: США, Великобритания, Канада, Скандинавские страны, Нидерланды *Тип*: внутренне структурированная *Модель*: **" Рынок"**	II Большая “дистанция власти” и низкий уровень “избежания неопределенности” *Страны* Юго-Восточной Азии *Тип*: бюрократия кадров *Модель:* **"Семья"**
III Малая “дистанция власти”и высокий уровень “избежания неопределенности” *Страны:* Германия, Австрия, Финляндия, Израиль *Тип*: бюрократия деловых процессов *Модель*: **"Хорошо смазанная машина"**	IV Большая “дистанция власти”и высокий уровень“избежания неопределенности” *Страны:* Латиноамериканские, средиземноморские, исламские, Япония, некоторые азиатские *Тип:* полная бюрократия *Модель;* **"Пирамида"**

Авторы следующим образом поясняют выделенные типы организационной культуры.

I. Модель "рынок": (а) стремление к разрешению конфликтов путем горизонтальных переговоров; (б) в названных странах, включая США, можно наблюдать тенденцию к созданию "латентно структурированных" организаций, в которых ни межличностные, ни деловые отношения между людьми жестко не прописаны, но правила уважаются и выполняются.

II. Модель "семья": (а) разрешение конфликтов посредством установления прозрачных процедур. (б) "бюрократия кадров", что означает жесткую детерминацию отношений между людьми иерархической структурой руководства; (в) прописаны

[119] G.Hofstede. Cultures consequences. International differences in work-related values. London: Sage Publications.1984. P.216.

только отношения между людьми, но не технологические требования и бизнес-процессы; (г) доминирует стремление к разрешению проблем путем апелляции к вышестоящим инстанциям.

III. Модель – "хорошо смазанная машина": (а) стремление к согласию и разрешению конфликтов с помощью переговоров; стремление создать организационный тип как "бюрократию бизнес-процессов"; (б) здесь более четко прописаны технологические правила, нежели правила взаимоотношений между людьми.

IV. Модель "пирамида": тяготеет к организациям бюрократизированным (по типу "полной бюрократии"), где и отношения между людьми, и технологические требования, и бизнес схемы либо жестко прописаны в формальных правилах и законах, либо закреплены традицией.

В соответствии с полученными индексами наши предприятия попадают в третий квадрант наряду с Германией, Израилем и Финляндией.

Заключение

Чтобы эффективно управлять организацией, предприятием, менеджменту полезно знать специфику отечественной организационной культуры как она исторически сложилась в советские годы, а вместе с тем, надо понимать ее в контексте сложных глобальных социально-экономических процессов. Организационная культура определяет социально-психологический климат в коллективе, общепринятые социальные нормы, традиции и способы воздействия на работников. Кардинального повышения эффективности управления производством можно достичь, опираясь на сложившуюся культуру и традиции. Не стоит переоценивать и механически переносить на отечественную почву достижения западной теории и практики управления. Тем не менее, не следует также переоценивать и "особость" российской культуры.

Существуют разные точки зрения на заимствование моделей корпоративного управления. По мнению ряда авторов, американская модель, к которой первоначально стремились реформаторы, отнюдь не оптимальна. Она не совместима с реально существующими укладами постсоветской экономики и неготовностью работников к быстрому восприятию иных культурных норм и ценностей (таких, в частности, как автономность, готовность к риску).

По мнению некоторых экономистов, более актуальными для России являются японская и германская модели[120]. Данные нашего исследования говорят о том, что российская культура не так уж радикально отличается от западноевропейской. По крайней мере, по отдельным универсальным параметрам, предложенным Гертом Хофштедом, мы близки ряду европейских государств. Поэтому не стоит сбрасывать со счетов европейский опыт и модели организации, особенно германские, австрийские, финские, шведские и израильские. Это те страны, с которыми обнаружена близость не только по названным параметрам – "дистанции власти" и "избежания неопределенности", но и по другим (см. приложение). Эти страны отличаются сильным акцентом на развитии должной социальной политики, оказании социальных услуг на уровне предприятий. Например, в Германии, как показано и в гл. 4, общепризнанна идея о том, что социальные услуги, оказываемые предприятием, не только поддерживают работников, но являются условием успеха фирмы. В последние 20 лет на крупных предприятиях Германии сложилась довольно солидная система льгот и социальных выплат[121]. В целом трудовые отношения здесь выстраиваются по типу партнерства; экономика этой страны основана на системе детально проработанных правовых документов, в соответствии с которыми наемные работники, работодатели и государство рассматриваются как партнеры в решении социально-экономических задач. Признается участие работников в управлении предприятием. Во многих европейских странах имеется достаточно развитое трудовое законодательство, где детально прописаны права работников, включая их участие в управлении предприятием и защиту занятости (при том, шведы, например, в ряде случаев опирались на законодательство СССР).

В заключение хотелось бы сказать, что мы не ставили своей задачей выбрать модель для России. Эта требует детального изучения опыта других стран и российской действительности, тем более, что и указанные модели постоянно трансформируются под влиянием глобальных процессов и требований рынка. Полученные результаты дают лишь пищу для размышлений: если и ориентироваться на "хорошо смазанную машину", то стоит подумать и об устройстве самой машины, и о смазочных материалах.

---

[120] Дементьев В.Е. Ориентиры российских реформ и зарубежный опыт /Экономическая наука современной России. 2000. №1.

[121] Вишневская Н. Рынок труда в канун XXI века: основные тенденции /Труд за рубежом. 2001. №2.

Рис. 1.

Страны в пространстве индексов "Дистанция власти" и "Индивидуализм – коллективизм"

Коллективизм	***0***
	Колумбия Венесуэла
	Пакистан Сингапур
	Тайвань Перу Югославия
	Таиланд Мексика
	Чили Гонконг Филиппины
	Португалия
	Греция Турция
	Иран Бразилия
	Аргентина Индия
0	Япония ***100***
низкая ДВ ***44***	Испания ***высокая ДВ***
Австрия	
Россия Финляндия	
Израиль Германия	
Швейцария	
Норвегия	Франция
Ирландия Швеция	Бельгия
Дания	Италия
Нидерланды	
Канада	
Великобритания	
Австралия	
США	
Индивидуализм	***100***

Рис. 2.

Страны в пространстве индексов "Дистанция власти" и "Маскулинность – фемининность"

	маскулинность	100	
		Япония	
Австрия			
	Великобритания	Италия	Венесуэла
	Германия		Мексика
	Ирландия	Колумбия Греция	Филиппины
		Гонконг	
	США	Аргентина	
	Австралия	Пакистан	Индия
		Бельгия	
	Канада		
низкая ДВ		50	*высокая ДВ*
Израиль		Франция	Сингапур
		Бразилия Иран	
		Турция	
		Тайвань Перу	
		Португалия	
	Финляндия	Чили	
			Югославия
	Дания		
Россия	Нидерланды		
	Швеция Норвегия		
	фемининность	0	

Рис. 3.

Страны в пространстве индексов "Индивидуализм – коллективизм" и "Маскулинность – фемининность"

маскулинность ***100***
Япония

Италия

Венесуэла Мексика Ирландия Великобритания
Колумбия Филиппины Германия США
Пакистан Гонконг Греция Австралия
0 Аргентина Канада
Индия Бельгия

коллективизм ***50*** *индивидуализм*
Сингапур Бразилия Израиль
Тайвань Турция
Перу Иран Франция
Чили Португалия

Финляндия
Югославия

Швеция Дания
Россия Нидерланды
Норвегия
Израиль Франция Сингапур
Бразилия Иран
Турция
Тайвань Перу
Португалия
Финляндия Чили
Югославия

Дания
Россия Нидерланды

Швеция
Норвегия

фемининность 0

Рис. 4.

Страны в пространстве индексов "Избегание неопределенности" и "Маскулинность – фемининность"

маскулинность ***100***

Япония

Венесуэла

Филиппины Германия Мексика

Ирландия Австралия Колумбия

Великобритания Греция

Аргентина

США Бельгия

0 Канада

Гонконг Индия

низкий ИН ***50*** ***высокий ИН***

Сингапур Бразилия

Тайвань Израиль

Иран Турция Франция

Перу

Финляндия Португалия

Чили

Нидерланды

Дания Швеция Норвегия

Россия

фемининность ***0***

Рис. 5.

Страны в пространстве индексов "Избегание неопределенности" и "Индивидуализм – коллективизм"

индивидуализм ***100***

США
Великобритания Австралия
Канада

Нидерланды

Бельгия
Дания Швеция Норвегия Франция
Ирландия Германия

Финляндия
Израиль **Россия**

0
низкий ИН ***50*** ***Высокий ИН***

Индия
Аргентина Япония
Филиппины Иран Греция
Бразилия
Гонконг Турция
Мексика
Португалия
Сингапур Чили
Тайвань Перу
Колумбия
Венесуэла

коллективизм ***0***

Раздел четвертый. Проблемы социального партнёрства

Глава 10. Российский опыт: индивидуализация или солидарность наемных работников?

С. Климова

Постановка проблемы и основные понятия

Отличительной характеристикой трудовых отношений на российских предприятиях в период наиболее острого социально-экономического кризиса 90-х г.г. стала их индивидуализация, т.е. отношения "один на один" во взаимодействиях между руководителями и подчиненными[122]. Система персональной зависимости и ответственности имеет одно достоинство – гибкость, возможность учесть меняющиеся обстоятельства и личностные особенности участников. Например, при невозможности увеличивать заработок всем работникам определенной категории, он увеличивается только "избранным" по каким-то критериям, не обязательно противоречащим производственным интересам.

Но недостатков у такого типа трудовых отношений неизмеримо больше. Данная ситуация, не позволяя создавать универсальные правила, делает трудовые отношения непрозрачными. Для менеджмента индивидуализация трудовых отношений плоха тем, что снижается эффективность управления, возникают "разрывы" в управленческих вертикалях[123]. Для наемных работников плохо то, что индивидуализация расширяет возможности произвола со стороны управленческого персонала, затрудняет создание солидарных сообществ, в том числе профсоюзов. В целом практика отношений "один на один" препятствует формированию корпоративной солидарности, снижает трудовую мотивацию, потенциал сверхнормативной активности, и соответственно - производительность труда. Неспособность работников консолидироваться, артикулировать и отстаивать свои интересы создает условия для спонтанных всплесков недовольства, стихийных акций протеста.

В ходе нашего исследования мы попытались выяснить, стала ли индивидуализация трудовых отношений, о которой пишут социологи, культурным феноменом в сфере труда, или это ситуационное явление, связанное с кризисом и постепенно исчезающее

---

[122] См. напр.: Клопов Э. Переходное состояние рабочего движения. // Социологический журнал. 1995. №1. С. 23. Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период // ред. В.И. Кабалина. М.: РОССПЭН, 1997, С. 23.

[123] Шершенева Е., Фельдхофф Ю. Культура труда в процессе социально-экономических преобразований: опыт эмпирического исследования на промышленных предприятиях России. Санкт-Петербург. Петрополис, 1999. С.75-76.

из практики. Если верно второе, то какая это солидарность: *классовая,* при которой отдельные группы наемных работников, объединенные общим интересами, отличными от интересов работодателя, сообща их выражают и отстаивают, или *корпоративная,* когда базой трудовых отношений становится идентификация со всеми работниками предприятия, включая работодателя и высший менеджмент, основанная на личной ответственности за свой участок работы при одновременной заинтересованности в общем успехе. При корпоративной солидарности работодатели и работники договариваются относительно универсальных правил трудовых отношений. Эти универсальные правила могут не охватывать весь спектр трудовых отношений, но они признаются обеими сторонами и подлежат исполнению.

В своем анализе мы постараемся развести нормативный и консенсуальный коллективизм. *Нормативный коллективизм* – это правила, которые задают властные структуры и группы: государство в случае социалистического коллективизма; менеджмент или хозяева – в случае корпоративного; авторитетные люди или территориальные органы власти – в случае общинного или поселенческого коллективизма. Контроль соблюдения этих норм может быть плотным, и тогда нормативный коллективизм становится инструментом сверхсоциализации.

Но контроль может задавать лишь внешние границы, диктовать общие принципы поведения, тогда как люди по-разному могут их истолковывать и применять, опираясь на собственные конструкции социальной реальности. Благодаря постоянному взаимодействию, работники могут достигать определенного согласия в отношении норм и правил взаимопомощи, взаимоподдержки. Это мы называем «консенсуальным коллективизмом». Именно такой его тип, как мы увидим ниже, встречается на ряде предприятий.

Успешное внедрение каких - либо управленческих новшеств властными группами, в нашем случае высшим менеджментом и (или) собственником, в среду с уже сложившимися нормами и практиками консенсуального коллективизма возможно либо тогда, когда организационная система разрушается, либо тогда, когда новые правила технологии и организационного поведения внедряются в общепринятые или по крайней мере достаточно распространенные в данный момент. Ясно, что во втором случае эти новые правила не должны явно противоречить нормам консенсуального коллективизма.

Как убеждает наше исследование и работы других авторов, чтобы внедрить управленческие новшества, менеджеры и собственники часто идут по пути полного

разрушения коллектива предприятия. Вариантов здесь два. Первый – на базе старого создается новое предприятие, куда отбираются лучшие работники. При зачислении они знакомятся с новыми технологиями и должностными инструкциями, приступают к работе в новых первичных коллективах и в такой ситуации быстрее начинают интересоваться формальными правилами, регулирующими трудовые отношения (законами о труде, коллективным договором)[124].

Второй вариант – когда работники вытесняются с предприятия постепенно. Если при этом сохранено квалифицированное ядро, то сохраняются и сложившаяся трудовая этика, неформальная структура микроколлективов. Новшества в данном случае внедряются через этих авторитетных людей, как правило, путем интенсивной разъяснительной работы и обучения. Если же экономическое положение предприятия не позволило ему сохранить такое ядро, внедрение новшеств серьезно затруднено, создается нормативный (этический и организационный) вакуум, и это усугубляет кризисное положение предприятия.

Далее мы рассмотрим все пять случаев, обращая внимание только на то, как проявляются в повседневной практике трудовых отношений установки на индивидуализацию или солидарность.

Общее и различное в становлении партнерских взаимоотношений

Рассматриваемые в нашем исследовании пять случаев можно расположить в двумерном пространстве, где вертикаль обозначена полярностями – «менеджмент ориентирован на создание корпоративной солидарности» против «не ориентирован», а горизонталь фиксирует наличие или отсутствие установок на солидарность в среде работников (Схема 1).

[124] Такая ситуация описана, например, в кн.: Шершенева Е., Фельдхофф Ю. Культура труда в процессе социально-экономических преобразований: опыт эмпирического исследования на промышленных предприятиях России. СПб.: Петрополис, 1999. С.С. 44, 93, 96.

Схема 1

Пять типов трудовых отношений в зависимости от ориентаций менеджмента и работников на солидарность либо персонификацию

менеджмент ориентирован на создание корпоративной солидарности

M+ | M+

Случай 1
члены сообщества

Общий вектор: солидарность как ресурс

Работники Солидарны C+ C+ | C- C- *Солидарность работников отсутствует*

Общий вектор: индивидуализация как ресурс

Случаи 2,3
партнеры-антогонисты

Случаи 4, 5
Шантажисты и манипуляторы

M- | M-

менеджмент не ориентирован на создание корпоративной солидарности

Случай 1. Все работники предприятия – члены сообщества

На первом заводе сохранилась культура трудовых взаимоотношений благодаря солидарной адаптации к рыночным условиям. Здесь очень высока степень идентификации с коллективом.

Стратегии собственников и руководства. Ни заводское начальство, ни представители кадровой службы, ни председатель профкома прямо не декларировали в качестве управленческой цели формирование корпоративной солидарности. Вернее сказать, не употреблялись эти слова, но управленческие практики, как следует из материалов интервью, предполагают меры по поддержанию особого типа солидарности, для которой определение "корпоративная" не совсем точно, потому что усилия менеджмента выходят (в строгом смысле) за рамки корпорации. Работники

завода не только работают вместе, но и живут, отдыхают, дружат, водят детей в свой детский сад, учат детей в одних и тех же школах и вузах города.

Зам. начальника отдела кадров: "*Мы все дружные. Где работаем, там и живем. Потом у нас еще много детей, молодежи. Ни на одном предприятии, наверное, не проходит столько культурно-массовых вечеров, спортивно-массовых мероприятий. Люди приходят не только на работу, чтобы работать, они же здесь основную массу времени тратят, они же должны и формироваться, и уметь отдыхать, потому что сейчас поголовное пьянство идет по нашей стране - от безысходности. Люди должны где-то собираться вместе. Тем более что у нас уделяется внимание семьям – семейные праздники устраиваем*".

Существование такого производственно-поселенческого сообщества, хотя и является важной предпосылкой корпоративной солидарности, само по себе ее не обеспечивает. Поэтому менеджмент предпринимает явные и одобряемые работниками усилия для поддержки этого сообщества.

Зарплата на заводе не самая высокая, в городе есть предприятия, где платят больше. Но наличие социальных служб стало важным аргументом в пользу работы на этом заводе. Наши коллеги, проводя аналогичные исследования, обнаружили то же самое: величина зарплаты слабее влияет на заводской патриотизм, чувство корпоративной солидарности, чем набор социальных услуг[125].

Показательно отношение к трудовым династиям. На успешное и стабильно работающее предприятие хотят устроиться многие. У завода есть выбор, и он, конечно, предпочитает потенциально эффективных работников. Рационально организованный менеджмент делает это правило универсальным. Но на данном заводе оно не универсально. Для "своих" - представителей трудовых династий, - этот критерий не принимается во внимание.

Дети крупных династий пользуются определенными льготами. Они имеют преимущество при приеме на работу: даже если стоит очередь в отдел кадров, а мы видим, что стоит представитель династии Дудкиных, он все равно устроится (зам. начальника ОК).

Возможно, внук-Дудкин не будет лучшим работником. Тогда его станут учить, воспитывать, поощрять и наказывать в надежде, что тот будет стараться, чтобы не посрамить династию. Чаще всего такие надежды оправдываются, во всяком случае,

[125] Захаров Н. Воровство и льготы в структуре трудового поведения. /Социологические исследования. 2001. №6. С. 67.

если судить по тому, что эта практика (жива) и не встречает осуждения. Но даже если Дудкин окажется неумехой и лодырем, это не поставит под сомнение политику (практику) льгот для членов трудовых династий. Если менеджмент попытается отменить (только одно это правило) льготы для членов династий, он нарушит внутренне непротиворечивый уклад жизни сообщества, в котором отношение к традициям столь же весомо, как и ориентации в будущее завода. Прошлое – это династии, будущее – дети и ученики, студенты. Вклад в будущее не считается нерациональным и экономически убыточным и существует в одной логике с поддержанием традиций, а отношение к династиям – элемент традиций.

Инспектор бюро подготовки кадров: "*Садик у нас – лучший не только в области, по стране был премирован"*. Зам. начальника отдела кадров: *"Помогаем в учебе: администрация может оказать помощь в оплате обучения, выдаче направления на обучение в техникум, институт. Мы очень плотно работаем с институтом. Наши руководители являются членами комиссии при защите дипломов, даже иногда возглавляют комиссии. Они присматриваются к ребятам, видно же, кто способный, а кто нет. В этом году мы впервые сделали защиту дипломов на заводе для тех ребят, которые у нас проходили преддипломную практику. Мы ставили их помощниками мастеров, чтобы они поближе познакомились с производством, и можно было бы из них уже мастеров готовить. Руководители работают с дипломниками, может быть, даже заранее выбивают под них вакансии".*

Высокая степень идентификации с местным сообществом, встроенность деловых отношений в родственные, соседские, дружеские делают возможным более плотный неформальный контроль за поведением членов коллектива. Соблюдение этики (даже вне производственных отношений) открыто декларируется в качестве одного из требований к "хорошему работнику". Оценивают человека по этому критерию не только руководители, но все члены первичного трудового коллектива. Зам. начальника отдела кадров: "*Администрация может сказать, что ты хорошо работаешь, мы тебя поощряем. Нет. Мы еще спрашиваем мнение коллектива. Они могут сказать, что нет, характер-то у него немножко не очень-то, даже может нагрубить. Награждать-то нужно лучших, чтобы во всех отношениях был порядочным человеком".*

Некоторые данные из интервью с сотрудниками завода позволяют предположить, что в деятельности руководителей установка на коллективное согласие оказывается более сильной, чем установка на управляемость. Начальник цеха: *"Был напряженный момент, когда выбирали председателя цехового профкома. Мне не нравился кандидат,*

но рабочие настояли, пришлось смириться. Не нравился потому, что амбиций много и полномочий, а уровень не тот. Приходил ко мне и требовал, поучал. Это как комиссар при командире. Но ничего, хочешь - не хочешь, а пришлось работать вместе".

Принцип кадровой ротации на предприятии – продвигать на более высокие должности, по возможности, "своих", работников предприятия, не прибегая к найму со стороны. Нарушение этого принципа или перспектива такого нарушения воспринимается болезненно. Что происходит, когда, скажем, начальником какой-то заводской службы ставят "не своего"? Во-первых, для местных претендентов это равносильно отказу в признании их заслуг и соответственно - серьезному подрыву мотивации хорошей работы. Во-вторых, это угроза целостности микроколлектива, где появляется новый начальник. Он не знает неписаных правил, сложившихся на заводе, и потому его решения несут потенциал конфликта. А если начальником стал "свой", он не будет принимать решений, идущих вразрез с неформальными нормами, в частности, и с нормами высокой идентификации с коллективом. Некоторые представители науки управления полагают, что существенный недостаток такого принципа – трудности при введении технологических и организационных новшеств. Вероятно, в определенных ситуациях это действительно так: если новшества не могут быть освоены в ходе обучения, или когда они многими отторгаются.

Стратегии работников. Такой тип трудовых отношений некоторые теоретики в области менеджмента могли бы назвать патриархально-коллективистским. Его особенности: высокая степень идентификации с коллективом; плотное общение, выходящее за рамки производственных функций; большое значение бытующих образцов поведения, которым люди стремятся подражать. В соответствии с таким определением работник в этой системе отношений должен быть безынициативным и безответственным, боится возражать начальству, не видит связи своего трудового вклада в успех предприятия, демонстрирует "короткие" жизненные стратегии, жертвует эффективностью ради согласия, не способен к «стратегическому» адаптивному поведению.

Но мы анализируем не следствия из умозрительных конструкций и идеологем, а повседневные реалии, которые управленческим теориям часто не соответствуют, поскольку существуют в конкретном и неповторимом культурном пространстве.

Наш анализ показывает, что работники завода ведут себя совсем не так, как им "положено по теории". Рынок становится серьезным стимулом для осознания необходимости рациональной организации труда не только в среде управленцев, но и

рядовых работников. Рабочие сетуют на недостатки в организации и учете труда, в снабжении необходимыми инструментами. Штамповщик: *"Брак бывает не по моей вине, т.к. всё у нас делается на глазок. Я, например, не могу определить: на 1100 градусов она нагрелась или на 900".* Фрезеровщик: *"Инструмента нет! Что, как говорится, наворовали с других предприятий и притащили сюда с собой, тем и работаем. Старый инструмент заканчивается, а нового нет, и никто не думает об этом. Если вы пройдете сейчас в кладовую, то увидите, что она совершенно пустая, одна лишь кладовщица сидит".* Фрезеровщик: *"Сдельно-потолочная система. Мы вообще не знаем, что и сколько стоит".*

Похоже, что дефекты в организации труда часто компенсируются за счет ресурса корпоративной солидарности. Вот как, например, один из штамповщиков объяснял, почему нужно работать сверхурочно: *"Если я работаю на этом заводе, имею к нему непосредственное отношение, то мне не безразлично его будущее. Я заинтересован, чтобы наш завод процветал. И, если есть такая необходимость, то почему мне не выйти сверхурочно?*". Начальник цеха примерно так же объясняет, почему он соглашается делать "не свою" работу: *"В принципе, я эту работу могу не делать, отказаться, потому что я не обязан ее делать. Но я не буду отказываться. Мы же работаем одной командой. Это надо понимать. Да и делов-то на полчаса".*

Возможно, такая сверхнормативная активность не позволяет закрыть все "прорехи" в организации производственного процесса. Рационально организовать труд и не разрушить при этом сложившееся солидарное сообщество, которое, похоже, является здесь и самостоятельной ценностью, и инструментом для достижения производственного успеха, – задача далеко не простая для менеджмента предприятия.

Косвенное свидетельство желания не допустить изменения сложившейся культуры трудовых отношений и управления – отношение рядовых работников к акциям предприятия. Те, кто не продал акции, довольны своей предусмотрительностью, продавшие свои акции (как это сделали работники в первый же год «чубайсовых» реформ почти повсеместно) жалеют об этом. Акции воспринимаются сегодня их владельцами в качестве символа приобщенности к определению будущего «своего» завода – документа, дающего право влиять на принимаемые решения, и в качестве страховки от "варягов", которые пожелали бы выкупить предприятие. (Последний довод) Небольшие дивиденды (около 1 тыс. руб. в год) тоже не лишние при скромных заработках. Рабочий литейного цеха на вопрос: "На собрания акционеров Вы ходите?" – отвечает: *"А как же? Зачем я тогда акции держу? Могу проголосовать за, если мне*

это подходит, или против". "А не хотите продать акции?". *"Раньше были такие, кто продал, но они неправильно сделали. Их же может скупить один человек. А так и я имею право голоса".* Идея консолидировать акции рабочих и сформировать из них пакет для голосования на собраниях акционеров работникам в голову не приходит. Нет организаций, способных взять на себя эту роль, но главное - нет такого желания, поскольку сильна идентификация со всем коллективом.

Люди не боятся "выступать", предъявлять начальству претензии по поводу неполадок на работе. Примечательно: авторы таких высказываний часто подчеркивают, что предметом конфликта является не личный, а общий интерес (или интерес других рабочих). Начальник сталелитейного цеха: *"Раньше, если ты сказал что-то неприятное парткому или руководителю, отношения ваши не будут нормальными. Сейчас этого нет. Люди ничего не боятся говорить, порой и необдуманно, говорят зачастую что угодно".* Токарь: *"Народ стал беспокойнее. Стали больше беспокоить своих начальников, работодателя".*

"Правовое просвещение", которым, похоже, занимаются главным образом мастера, ориентировано на разъяснение рабочим их прав, но опять в контексте культивирования нормы коллективного интереса. Мастер цеха: *"Я им объясняю, как они должны работать, на что они имеют право, на что не имеют. Они ведь не должны все принимать как само собой. Мы же не скотина! Но я многих и уволила за нарушение дисциплины. Я не позволяю, чтобы здесь нарушали культуру производства".* Ценность коллективизма существует и на уровне "обыденных теорий", и формулируется как моральный императив. Так, один из фрезеровщиков говорит: *"Если люди за коллектив, многое можем сделать и решить".*

Работники не употребляют понятие "корпоративная солидарность", оно не из их словаря. Но слово "коллективизм" звучало часто. Из контекста высказываний следует, что, говоря "коллективизм", люди имеют в виду именно корпоративную солидарность. Тема моральной ответственности не только за себя, но и за товарищей по работе, за положение дел на предприятии в целом не раз возникала в интервью с рабочими. Бескорыстная помощь коллегам, установка на разумность, правильность экономии "общих", "заводских" денег на частном, по сути, предприятии считается нормой, но кажется парадоксальной в свете теорий рыночного хозяйствования. Токарь: *"Работать могу на всех станках, считай. Сам осваивал. А большой станок (с ЧПУ) да, мне помогали. Режим программирования наши заводские ребята налаживали. Вызывать программистов с завода-изготовителя дорого, это за отдельную плату надо. Решили*

своими силами. Повезло, что у нас старший из электронщиков пришел с 6-го завода. От меня им было спасибо. Человеческие отношения у нас сложились".

Ответы на вопросы интервью о том, что такое "хороший работник" и что такое "плохой работник", позволяют вывести здешнюю "формулу успеха". ***Успех равен качеству выполнения своих обязанностей***, ***плюс личностный потенциал,*** включая производственные знания и навыки, а также соответствие поведения принятым в сообществе нормам, ***плюс ориентация на солидарность,*** т.е. забота всех и каждого об общем успехе. Мастер: *"Хороший работник дисциплину поддерживает, руководство понимает, а не так, что сделал брак и стоит как солдат. Надо, чтобы сам понимал, чтобы другому помогал, чтобы сдерживал, если другой в подпитии и покалечить может и себя, и оборудование".* Начальник цеха: *"Для хорошего работника культура важна, вежливость".* Заместитель начальника отдела кадров: *"Боялась подвести, и поэтому нормально выполняла работу".*

Так говорили линейные руководители. Поэтому мы можем квалифицировать их суждения в качестве нормативных ожиданий руководства к подчиненным. Вероятно, такие правила понятны работникам, они принимают их, и потому чувствуют себя довольно уверенно. В интервью не раз возникала тема жизненных планов, и часто собеседник нам говорил, что он не намерен увольняться с предприятия. Мастер: *"Сейчас учусь в институте. Думаю из мастеров перейти в экономисты, попробую. Но на другой завод не планирую, наш вроде – один из лучших в городе".* Рабочий: *"У меня есть небольшой план по части продвижения. На какой срок? Мне кажется, на всю оставшуюся жизнь, если получится. С завода я не уйду. Пенсионерам выплачивают при уходе на пенсию до шести размеров заработка".*

Конечно, эти планы продиктованы оценкой нынешней ситуации на рынке труда в городе и стране в целом. Каково было бы реальное поведение при изменении ситуации, мы сказать не можем. Но ясно, что существующая на заводе нормативная среда в целом комфортна для его работников.

Трудовые отношения и коллективный договор. В этом случае существуют два мощных стимула сохранения корпоративистских установок: предприятие сравнительно успешно (на фоне других в городе), и на нем заняты люди, ощущающие себя членами сообщества, объединенного разнообразными (дружескими, соседскими, родственными) узами. Токарь: *"Сейчас много молодых ребят. Мы стараемся помогать, ребята хорошие. Музыканты есть. Что они спрашивают, говорим. Одергивать приходится, когда, к примеру, перекур затягивается. Или смотришь, режим не тот включил.*

Шепнешь ему: надо так и так". Но это же не ваша работа? *"Нет, но у нас сложились отношения дружеские. Часто собираемся, отмечаем дни рождения, юбилеи. Не то что пьянка, а просто человеческие отношения. Помогаем друг другу. На рыбалках, на катамаранах это они без меня. Другие заботы. Детей надо на ноги поставить".*

Словосочетание "человеческие отношения" не раз звучало в интервью. Из контекста высказываний можно попытаться понять, какое содержание в него вкладывается. Самая очевидная трактовка – ***"человеческие"*** альтернативны формальным**.** По формальным правилам ни я "им" не должен помогать, ни "они" - мне. Но у нас человеческие отношения, значит, помогать нужно. Вторая трактовка: человеческие отношения предполагают ***эмпатию*****,** - взаимопонимание и взаимосочувствие (понимание уникальной ситуации одного человека другим). В этом смысле примечательно высказывание мастера, который отучал рабочего от пьянства, демонстрируя, с одной стороны, "человеческое отношение", а с другой - не пренебрегая требованиями производства. Мастер: *"Я считаю, что здесь самое главное – взаимоуважение. Нет у меня плохих, хотя все говорят, что этого не может быть, но это так! Конечно, бывает, что выпивают. Но тогда я им читаю лекцию. Я пытаюсь им советовать. Например, один не мог не купить себе выпивку по дороге на завод. Я ему советовал купить машину, чтобы не было искушения. Он это сделал, и сейчас приходит на работу трезвый".* Довольно много высказываний, из которых следует, что "человеческими" отношения на работе можно назвать и тогда, когда они выходят за границы производственных (отношений) и рабочего времени, когда отношения на работе становятся предпосылкой и условием личных отношений. Рабочий – литейщик: *"Я работаю в литейном производстве 20 лет. И всегда горжусь. Мне здесь больше нравится. Я знаю свою работу. Здесь мы как родные. А в 6 цехе работал – были цехом как родные".* Зам. начальника отдела кадров: *"У нас одна треть молодежи работает на заводе. Каждый квартал проводим встречи с молодыми рабочими. В такой обстановке они уже свои проблемы высказывают. На эти встречи приходят ребята разных профессий – и стропальщики, и фрезеровщики, и уборщицы. И юноши приходят, и девушки. Они на этих встречах даже знакомятся, и потом у них возникают семьи. Мы стараемся делать все, чтобы на заводе жизнь не застойная была. Чтобы было интересно. Чтобы они и работали вместе, и отдыхали".*

Человеческое отношение со стороны начальства – это готовность обеспечить «человеческие условия» жизни, т.е. приемлемый заработок и готовность к диалогу. Председатель профкома говорит: *"Конечно, люди бывают недовольны, когда не*

удается решить какой-то вопрос. Пытаемся объяснять, даем подробную структуру денежных средств, где записано, сколько получили прибыли, как распределяются деньги. Когда понятно, как распределяются средства, недовольных становится меньше".

Мы работали на этом заводе в период обсуждения и принятия нового Трудового кодекса. Но дискуссии вокруг кодекса мало интересовали и рабочих, и представителей администрации. Инспектор бюро подготовки кадров так рисует картину: *"Об обсуждении Кодекса о труде слышала по телевидению, но в детали не вникала*".

Совсем другое отношение к коллективному договору. Он важен для рабочих. О колдоговоре все говорили много и охотно. Это то, что понятно, подвластно воздействию каждого и имеет непосредственные последствия для работы и жизни. Рабочий-плавильщик: "*По-моему, индивидуальный договор это одно, но не надо забывать о коллективном договоре. Это все-таки лучше"*. Мастер, доставая из кармана халата текст колдоговора: *"У нас есть коллективный договор, и все тут написано, все согласовано. Вот, смотрите, я его постоянно ношу с собой"*.

Коллективный договор на предприятии формируется "снизу". Работники подразделений на своих собраниях выносят предложения для включения в договор и (или) пишут их индивидуально, относят в профком либо опускают в специальные ящики в цехах. Потом эти предложения обобщаются. И затем проект вновь обсуждается в цехах в присутствии руководителей завода, а потом – на общем собрании. Одна из функций кампании по подготовке коллективного договора – диалог руководства и работников. Председатель профкома: *"Обсуждается масса проблем, которые иногда решаются сразу же. В этом главный смысл колдоговорной кампании, в том, что мы разговариваем"*. Людям интересно обсуждать колдоговор? Рабочий-литейщик: *"Свое-то обсуждать, как неинтересно? Автобус у нас теперь бесплатно – с работы и на работу возит; был разговор его отменить, так шум подняли. Говорили, чтобы расширить проход к ленточному конвейеру, так мне его расширили. Если у меня вентиляция не работает, так я говорю на этом собрании: напишите мне, чтобы к десятому числу была вентиляция. А если к десятому ее не будет, я тому начальнику скажу: я работать не буду, у меня колдоговор нарушается"*. Токарь тоже уважительно относится к договору: *"Колдоговор обсуждается предварительно в цехах каждый год. Народ не отмалчивается. Сейчас начинает людей интересовать. Понимают, что от этого договора зависит наше благо. Мы много чего изменили"*.

Рядовые работники и администрация состоят в одном профсоюзе. В регулировании отношений между работниками и высшим менеджментом профсоюзный комитет выполняет функции медиатора. Акцент делается на интересах корпорации как целого. Начальник цеха говорит: *"Профсоюз выступает как "разъяснитель необходимости сокращения", и мы согласовываем конкретные кандидатуры"*.

В соответствии с такой установкой на роль профсоюза ни сами его руководители, ни начальство, ни рабочие не видят ничего странного в том, что профсоюз считает одной из своих главных задач контроль за дисциплиной труда. Он активно участвует в борьбе с пьянством и с хищениями. За пьянство увольняют со второго раза (если не вызволит начальник). А за воровство – с первого. Некоторые рабочие считают такие наказания жестокими, но, осуждая такую "жестокую" практику, все равно апеллируют к интересам завода как целого.

Систематически пьяниц все же не увольняют. Были показательные увольнения людей, с которыми просто невозможно было справиться. Остальные, кто в принципе мог остановиться, начали беречься. Причем согласие относительно пьяниц есть, и сами рабочие объясняли, как опасно работать на их производстве пьяному.

И согласие относительно недопустимости воровства тоже есть. Это две главные беды. Но с воровством борются в основном усилиями менеджмента. Сами рабочие друг на друга не доносят - это было бы слишком разрушительно для их отношений.

Вывод. Солидарная адаптация персонала предприятия к новым условиям позволяет руководству планировать и реализовывать "длинные ходы" – вкладывать деньги в развитие производства и в подготовку кадров (конечно, если предприятие и впредь будет получать стабильную прибыль). Надо полагать, здесь возможна поддержка тех новаций, которые не будут подрывать основания сложившейся производственной культуры. А это реально при условии сохранения структуры собственности и "своего" директора. Изменение структуры собственности, появление директора "со стороны", который попытается навязать управленческие решения, не сочетающиеся с устоявшимися нормами, скорее всего, приведет к распаду коллективистки - корпоративной солидарности.

Первый случай подтверждает одно из условий относительно безболезненного перехода к иной общесоциальной системе. Не следует «до основания» разрушать прошлое. Оно будет постоянно напоминать о себе, и мы убедимся на примере других предприятий, насколько это травмирует работников и создает препятствия для успешного вхождения в иное социально-экономическое пространство.

Случай 2. Партнеры и "болото"

Напомним, что второй завод – это столичное предприятие холдинга, на котором внедряются управленческие новшества в соответствии с европейскими образцами. Отличает этот завод от других и наличие альтернативного профсоюза.

Стратегии собственников и руководства. В результате длительного кризиса на этом заводе разрушены первичные коллективы. Нет "критической массы" квалифицированных кадровых рабочих, сохранивших трудовую этику, способных осваивать и распространять предлагаемые собственником новшества. Эту проблему наиболее ясно сформулировал один из менеджеров - представитель службы сбыта: *"Последние 10 лет кадры не формировались. Для того чтобы передать опыт, нужны общие интересы. Для молодого человека наставник должен быть авторитетен. Вот этот разрыв обозначился. Школы кадров, той старой школы, в хорошем понимании этого слова, нет. Тогда наставники закреплялись, которые формировали нового рабочего, инженера. Наставник передавал человеку свои знания, свой опыт и приучал его работать"*.

И объективные условия, и намерения собственника задают заводу логику развития, в основе которой – модернизация технологии и системы управления

Собственник и его команда стремятся активизировать доверие работников. Администрация заинтересована в широкой информированности о положении дел на предприятии, полагая, что информированность сама по себе обеспечит включенность сотрудников в осуществление инноваций, а это обеспечит формирование чувства личной ответственности. Сообщения об экономической ситуации на предприятии, о планах реорганизации регулярно появляются в заводской газете, звучат по радио, красочно демонстрируются на стендах при входе в здание, где расположено заводоуправление и горячие цеха, сообщаются на встречах руководства с представительными органами рабочих - советом бригадиров, профкомом. Начальник управления кадров: *"Мы выступаем в газете, по местному радио. Рассказываем о том, что будет, что не будет. Выступаем на профкоме. Но здесь мы находимся в начале пути, коллектив еще не сформирован"*. Мастер кузнечного цеха: *"У директора постоянный график посещения цехов. Регулярно собирает и рабочих, и руководство. Общих собраний, как было раньше, нет, но деловые обсуждения – да"*.

Примечательно замечание начальника управления кадрами о том, что в его подразделении – только новые сотрудники, их легче обучить работать по новым

правилам: *"Работники управления кадров должны уметь заменять друг друга. Мы сформировали отдел труда из вновь пришедших работников"*.

Технологизация предполагает универсальность логики принятия управленческих решений, в том числе и по заработной плате. Эта задача тоже формулируется как одна из главных в изменении структуры управления заводом. Новый хозяин вместе со своей командой стремятся сделать прозрачной процедуру начисления заработной платы, премий и других поощрений. Предполагается, что заработная плата будет исчисляться исходя из стоимости рабочего места, готовятся соответствующие нормативы.

Но реализовать идею универсальности правил трудно. Как и большинству нынешних российских предприятий, заводу не хватает квалифицированных рабочих, поэтому реальная заработная плата пока не отвечает рыночным калькуляциям. Начальник управления кадров говорит так: *"Нужно, чтобы система оплаты труда была формализована. Но молодым специалистам мы зарплату завышаем, чтобы удержать, не упустить рынок труда"*. Не срабатывает принцип универсальности норм и в отношении пьяниц. Пьяный работник на первом заводе – тот, от кого начальство или охрана учуяли запах алкоголя. Не так на этом (втором) заводе. Вот что отвечает начальник цеха на вопрос: А уволить пьяницу можете? *"Да, по закону можно и уволить. А кто будет работать? Увольняем, когда уходит в запой, не приходит на работу неделями"*. Рабочие, со своей стороны, подтверждают эту практику. Инт.: Кажется, вы иногда выпиваете. Как это воспринимается? *"Ну, что? Главное, что я стоял на ногах"*. А мастер ничего не говорит? *"Постоянно говорит! И лишает премии. Чтобы самому больше получить"*.

Работа с кадрами здесь сильно отличается от той, что мы видели на первом заводе. Если там "пасут" будущего работника чуть ли не с детского сада, то здесь это выглядит «формально - технологически». Тесных контактов с вузами (как на первом заводе) нет. Рассказывает начальник отдела кадров: *"Мы заключаем с вузами четырехсторонние договора: вуз, сам студент, правительство Москвы и завод. Завод гарантирует молодому специалисту рабочее место. Самому вузу ничего не платим. Платим налоги Москве. Студенты могут проходить у нас практику, подготавливать дипломные проекты. Консультируем их, консультантам доплачиваем"*.

Отношение к трудовым династиям скорее ритуальное, и в этом тоже описываемый завод сильно отличается от предыдущего. Председатель традиционного профсоюза: *"У нас не так много таких династий. Поддерживаем их, награждаем. Как еще*

поддерживать, не знаю. Будем их чествовать. Есть такой обычай, значит надо что-то делать. По старинке, как говорится".

Поскольку нет солидарности, основанной на "привычном ходе вещей", менеджмент расширяет сферу действия и формы контрактных отношений. Индивидуальные контракты заключаются с иногородними рабочими (вначале на три месяца, потом – на полгода) и с особо ценными специалистами.

Ориентация на стимулирование индивидуальной трудовой активности проявляется в организации соревнования. Соревнование между подразделениями существует, но оно менее значимо, чем соревнование лучших по профессии и рационализаторов. Именно лучшие рационализаторы получают ежегодно главный приз – автомобиль. Предполагается, что такое внимание к ним будет создавать атмосферу инновационной активности, стимулировать заинтересованность работников в общем успехе. Но барьеры непонимания общей стратегии развития завода и нежелания проявлять сверхнормативную активность существуют и серьезно затрудняют внедрение новаций.

Стратегии работников. Рабочие подтверждают, что начальство занимается активным просветительством, но отказываются понимать и принимать эти усилия, потому что непонятно, как нововведения связаны с решением их основной проблемы - заработком. Рабочий говорит: *"Да, директор действительно, часто приходит. Ходит по цехам, объясняет свою политику. И по радио тоже выступает. Этого раньше не было, во время КПСС".* Есть ли хорошие перспективы у завода? Ответ работницы: *"Да не знаю! Работаем и работаем. Мне стало даже неинтересно жить. Одна работа. Без денег некуда идти. Даже пригласить друзей нельзя! Я получаю 2000 рублей, и половина сразу уходит на жилье. Как можно так жить? Нет отдыха. Нет праздников. Раньше сколько праздников было! А сейчас нет, ничего нет. Каков смысл жизни?"*

Можно сколь угодно долго разъяснять какой-то предмет, но если он неинтересен, все усилия пропадут впустую. И кадровые, и временные рабочие не считают новшества своим делом. Барьер информированию ставят не верхи, а низы. Барьер психологический: это «их дела», «их игры». Вот что, например, говорит начальник цеха: *"Мы не знаем, что здесь будет. Не знаем, не знаем, не знаем… Перспективным развитием, и вообще всеми этими разговорами, занимается директор. Соответственно к нам приходят уже указания, которые мы должны выполнять. Как в армии".*

О том, что интерес к работе связан не только с деньгами, наши собеседники говорили довольно часто. Интерес, по их мнению, создавала атмосфера коллективности. Начальник участка вспоминает: *"Тогда как-то подружнее было, вообще жизнь другая была. Заинтересованнее, что ли… И зарабатывал я. Всего было достаточно – и в материальном плане, и духовном. Трудился с радостью"*.

От социальных служб избавились в период кризиса, и сейчас нет этого стимула в пользу работы именно на данном заводе. Инт: *"Вы связываете свое будущее с заводом?"* Ответ рабочего: *"Нет. Просто не подвернулось пока ничего хорошего. Как только подвернется – сразу уйду, даже задумываться не буду. Какая здесь защищенность? Социалки никакой нет. Жилья нет, садиков нет. Только зарплату платят"*.

"Хороший коллектив", "товарищи по работе" - важная ценность для российских работников, но здесь она тоже не в почете. Напомним, что на первом заводе за счет корпоративной солидарности компенсируются огрехи в организации труда. На данном заводе отсутствие корпоративной солидарности ставит барьер рациональной организации труда. Начальник бюро: *"Рост производства не идет, потому что начальникам цехов невыгодно. Он будет получать те же деньги за увеличенный объем производства"*. Разная и "формула успеха". На первом заводе она состоит из трех элементов - профессионализм, личные нравственные качества, солидарность. Здесь – только один - профессионализм. Два других ни разу не упоминались. Начальник цеха: *"Нормальные трудовые отношения – это когда каждый исполняет то, что ему поручено"*. Начальник участка: *"Хороший работник не нарушает дисциплину, выполняет нормы, не имеет прогулов"*. *"Хороший работник – это тот,* - говорит заместитель директора завода по производству, - *кто свое дело знает не просто так, как обязанность, а проявляет инициативу, принимает активное участие в общественной деятельности"*. Интервьюер, уловив клишированный лозунг в ответе, уточняет: *"В чем сейчас работник может проявить активную жизненную позицию на заводе?"* Респондент: *"Да… Сейчас я Вам на этот вопрос не отвечу"*.

Между тем и на этом заводе живы представления о том, что коллектив – это хорошо. Один из мастеров долго рассказывал о том, что кадровые рабочие не хотят обучать новичков, да и делать это бессмысленно, все равно уйдут; что есть проблемы с взаимозаменяемостью, но потом спохватился и сказал: *"Знаете, я все-таки хочу отметить, что коллектив у нас замечательный. В кузнечном цехе самый дружеский коллектив, люди помогают друг другу, поддерживают друг друга, выручают"*.

Трудовые отношения и коллективный договор. Внедрять любые, даже самые хорошие новшества в среду, где нет авторитетов и правил, дело трудное. Некому их утверждать, объяснять, увязывать со старыми правилами. Поэтому новые правила повисают в воздухе. Начальники цехов сетуют, что руководить коллективами, в которых нет никакой трудовой этики, нет неформальных лидеров, очень сложно. Начальник цеха: *"Да, коллектив в основном старый. Вот за счет старых и держимся. Как не будет старых, так и вообще ничего не будет! Москвичи не идут. Дисциплина плохая, пьют много, прогуливают, квалификация не та"*.

Принцип прозрачности и универсальности трудовых отношений на этом заводе можно будет реализовать лишь тогда, когда работники осознают общие, корпоративные, групповые и частные, интересы. Но для решения подобной задачи нужна организация.

На заводе два профсоюза. Один – традиционный, другой – альтернативный - "Защита". Самодеятельный профсоюз достаточно активен и принят рабочими. Собственник понимает его роль и относится к нему если не благожелательно, то вполне терпимо. Но позиции собственника и высшего менеджмента в отношении к альтернативному профсоюзу не совпадают. Для руководства завода и традиционного профсоюза альтернативная организация - конкурент и противник. Свободный профсоюз мал, в нем около ста человек, в основном, кадровые рабочие, которые добровольно вносят свои деньги в его кассу, причем членство в «Защите» не афишируется. Председатель "Защиты": *"Нас мало, но это высококвалифицированные кадры. Электромонтеры, кузнецы, наладчики. Они проработали на заводе практически всю жизнь"*. Рост численности профсоюза, как и самоорганизация рабочих вообще, тормозится представлением о том, что за путевки и лечение платит официальный массовый профсоюз. Рабочие полагают, что трудовые права - штука эфемерная, а путевки – реальная помощь. Примечательно, что только "альтернативщики" пытаются объяснить рабочим, что путевки оплачиваются не из средств профкома, а из фонда социального страхования. Тот же председатель "Защиты" поясняет: *"Когда спрашивают, что мы будем иметь от членства в вашем профсоюзе, я задаю вопрос: а что вы сейчас имеете? Говорят: путевки, больничные, подарки. Начинаешь объяснять, как устроен Фонд социального страхования. Остаются советские стереотипы, что все эти путевки якобы – из средств профкома"*.

То, что помалкивает традиционный профсоюз – понятно, им не хочется терять влияние. Но почему нет соответствующих разъяснений со стороны администрации – не

совсем понятно. Если бы за "социальный пакет" отвечала социальная служба завода, тогда связь между прибылью и величиной этого пакета была бы более очевидной для работников.

На первом заводе профсоюз - такая же органическая часть сообщества, как и все остальное. На втором заводе работники и работодатели – лишь партнеры. Есть постоянная необходимость договариваться, понимать интересы, их совпадение и противоречия. И здесь колоссальная роль принадлежит именно альтернативному профсоюзу.

Но его влияние ограничено несколькими десятками членов. Для остальных такого канала нет. Примечателен диалог по этому поводу с одним из заместителей директора. Вопрос интервьюера: *"Где работник может обжаловать действия руководителя, если считает их несправедливыми?"* И ответ: *"Ну, во всяком случае, если он это обоснованно… может написать, и… существует… на проходной, так сказать, ящик – не ящик…Каждый человек может выразить свое отношение к любому поступку, который против него совершен. Есть заводской комитет профсоюза. Туда тоже можно обратиться".* Инт: *"У вас на заводе два профсоюза?".* Респондент: *"Ну, о втором я не буду говорить, он меня не интересует".*

Почему руководство завода так активно противодействует усилению влияния "Защиты", несмотря на то, что именно такой профсоюз соответствует логике развития завода, что именно он поддерживает стратегию нового прозападно ориентированного собственника? Чем объяснить неприязненное отношение менеджмента (вопреки позиции собственника) к альтернативному профсоюзу при том, что объективная ситуация диктует необходимость развития договорных отношений между работником и работодателем? Этому может быть несколько объяснений. Во-первых, альтернативные профсоюзы, как правило, возникают на волне протестной активности, когда обнаруживается, что традиционный профсоюз не в состоянии защитить права работников. Здешняя "Защита" возникла в такой же ситуации. Поэтому у членов этого профсоюза репутация смутьянов. Эта репутация отчасти верна: он обращается в суд в случае неправомерных действий администрации, добивается того, чтобы в коллективный договор включались пункты, реально улучшающие положение работников. Но лидер этого профсоюза понимает, где интересы руководства и рабочих совпадают, и работает не только на разницу, но и на совпадение этих интересов. Он говорит: *"Да, у нас* (у хозяев и профсоюза) *разные задачи. Но общий интерес в том,*

что мы хотим сохранить завод. До того, как пришли эти ребята, воровство было бесподобное. На данный момент наши интересы совпали".

Другая причина неприязни к новым профсоюзам в том, что их апелляции к универсальным нормам, и в частности к трудовому кодексу, воспринимается многими руководителями как покушение на своё право разрешать конфликты в индивидуальном порядке. Но именно такой порядок препятствует универсальности и прозрачности правил. Поэтому, рассуждая здраво, менеджмент должен был бы воспринимать новый профсоюз как своего единомышленника. Но "своим" для начальства является лидер традиционного профсоюза. Этот человек пережил на своем посту директоров, собственников, смену режимов в стране. О тех временах, когда профсоюз занимался распределением дефицита, он вспоминает с ностальгией. *"В 89-90 годах мы еще строили жилье. Государство выделяло машины, которые тоже приходилось распределять. Ветераны войны, ветераны труда - о них тоже раньше больше заботились. Приходилось ездить по базам, закупать табак, чтобы распределять его между работниками. Рояли, бывало, распределяли. Сейчас, конечно, изменилось. Сейчас постоянно решаем вопросы заработной платы. По силе возможности".* Но возможности, похоже, не очень велики, потому что председатель "входит в положение" хозяев завода. Вопрос о случаях защиты трудовых прав работников поставил его в тупик. Если зам. директора по производству, слова которого мы приводили, считает, что работник может обратиться в профком с жалобой, то председатель профкома традиционного профсоюза полагает, что он – слишком высокая инстанция, чтобы заниматься такого рода делами. Спрашиваем: *"Вспомните какую-то конкретную ситуацию, когда трудовые права нарушались; что работник в этом случае делает?".* Ответ: *"У нас есть цеховые организации. Каждый понедельник мы собираемся, и все вопросы обсуждаем. Не должен же рабочий идти прямо в профком".* Инт: *"Как профорги цехов разбирают такие ситуации? Вспомните хотя бы один пример".* Председатель профкома в затруднении…

Абсурдность существования общего для работников и представителей работодателя профсоюза, неадекватность его распределительных функций новым условиям понимают на заводе те, кто дает себе труд задуматься над этим. Начальник участка: *"В основном ходят вокруг заводоуправления. Да зачем они сейчас? Путевки – иди в бюро и покупай, чего хочешь. Больничный – это соцстрах, а не профсоюз. Вечера? Их сейчас не бывает. Собрания только проводят да взносы вычитают. Изжили они себя, я в них не верю".* Начальник цеха: *"У нас в стране в этом отношении*

глупая ситуация! Вот, например, я член того же профсоюза! Директор – работодатель тоже член того же профсоюза! Бред какой-то! Ну, был бы профсоюз руководителей, тогда ясное дело!"

Начальник цеха говорит об общепринятом в стране порядке как нормативном, хотя нет никаких правовых препятствий для того, чтобы передать распределительные функции социальной службе, сохранить традиционный профсоюз для наемных начальников, а новый – для рабочих.

Председатель альтернативного профсоюза считает, что два профсоюза, которые не имели бы функций социальных служб, могли бы лучше артикулировать и согласовывать интересы разных групп работников. *"В нашем профсоюзе только рабочие. Это не то что дискриминация. Но у нас особые интересы. А они пусть сами создают свой профсоюз "белых воротничков". Я не знаю особенности их труда, и потому не смогу с такой дотошностью отстоять их интересы. Эти нюансы придется решать им самим"*.

Профсоюзный лидер не противопоставляет интересы двух групп работников. Он говорит о том, что специфику труда разных профессиональных групп может знать только представитель этой группы. Как показано ниже, в Канаде, да и в других странах, узаконено право создания нескольких профсоюзов, представляющих интересы работников разных профессий с разными условиями труда в рамках одной организации. Канадцы определяют эти особенности как «рабочие места», причем от каждого рабочего места делегируется свой представитель для переговоров с представителями работодателя. Это не значит, что они вступают в конкурентные отношения или не поддерживают друг друга в критических ситуациях

В нашей стране тоже есть опыт взаимодействия нескольких профсоюзов (например, в аэропортах). Но есть и другая практика. На тех предприятиях, где действуют два профсоюза, работники, состоящие в большом "официальном профсоюзе", часто обращаются в альтернативный, как правило, маленький, в тех случаях, когда у них возникает потребность в защите своих прав. Иногда это оформляется как доверенность на ведение переговоров с работодателем в конфликтной ситуации, а иногда в альтернативный профсоюз обращаются просто за советом. В интервью с одним из заместителей начальника цеха, в котором работает руководитель «малого» профсоюза интервьюер записал такую интерпретацию функций двух профсоюзов: *"Ребята понимают. Когда надо качать права в дирекции – идут в большой профсоюз, а когда стоит обратиться к закону – идут в "Защиту". Доят двух маток сразу"*.

Сегодня главная организационная проблема этого предприятия – формирование корпоративной солидарности, реанимация коллектива, для чего предстоит решить три задачи.

Первая – сформировать универсальные и технологичные правила в организации труда и заработной платы.

Вторая – артикулировать и согласовывать интересы разных групп работников.

Третья – восстановить и развивать практически заброшенную социальную сферу.

Безлично-технократическая ориентация уже находит критиков даже в среде высшего менеджмента: *"Опыт американской схемы работы показал, что доходим до определенной эффективности, и дальше не продвигаемся, потому что каждый работает для себя и за себя. Чтобы продвинуться дальше, нужна уверенность и целеустремленность всего коллектива. Надо поддерживать не только рабочие отношения, но и в нерабочее время общаться коллективом. Чтобы это были отношения не только начальник – подчиненный, а еще и дружеские, товарищеские. Если климат на предприятии хороший, то даже при невысокой зарплате люди туда идут. А если климат нехороший, то даже за большие деньги никто не хочет работать, потому что через 2-3 недели ты так выматываешься, что тебе уже ничего не нужно. Вообще возможности управления через общение, формирование единства коллектива огромные".*

Вывод. На предприятии нет самовоспроизводящихся социальных механизмов для сохранения корпоративной солидарности, какие есть на первом заводе. Поэтому нужны постоянные усилия со стороны собственников, менеджмента, той части работников, для которой занятость именно на данном предприятии является ценностью. Но основой все равно будет договор, а не "человеческие отношения", потому что социальная среда, в которой существует завод, другая. Большой город с его анонимностью общения, возможностями выбора места работы и способов проведения досуга, объективно не способствует утверждению коллектива типа "завод-семья", да и вряд ли он здесь нужен. Завод как корпоративная общность партнеров, имеющих общие интересы, - пожалуй, оптимальная модель для данного завода.

Случай 3. Собственники и наемные работники: эксплуататоры и эксплуатируемые

У третьего завода тот же хозяин, что и у второго, но третий был приобретен раньше. Раньше начались и преобразования. Идут они в том же направлении, но с меньшими трудностями. С одной стороны, здесь, сохранились разделяемые

большинством представления о трудовой этике (как на первом заводе), есть квалифицированные кадры, способные передавать свои навыки молодежи; высока степень идентификации с заводом. С другой стороны, собственник активно занимается реорганизацией системы управления и организации труда. Вводится жесткая технологическая и производственная дисциплина, сокращаются неэффективные производства, рабочие места, лишние управленческие звенья. Увольняются работники с низкой квалификацией. Высшее руководство, начальники цехов и отделов вовлечены в эти преобразования. Они понимают необходимость организационно-технологических и экономических новшеств, подробно и увлеченно обсуждают их.

Экономические трудности привели к тому, что социальная сфера на предприятии сокращается. Завод перестал строить жилье, передал детские сады в муниципальную собственность. Сохранились лишь загородный профилакторий и спортивная площадка.

Стратегии собственников и руководства. Так же, как и на втором заводе, собственник внедряет организационные новшества, соответствующие западным стандартам менеджмента[126]. Это, в частности, технологизация управленческих процедур, прозрачность системы управления, информированность и обучение персонала. Но комплекса мер, ориентированных на формирование корпоративной солидарности, "человеческих отношений", этот проект не предусматривает. Так же, как и на втором заводе, в кадровой политике делается акцент на универсальности и прозрачности правил.

Трудовой кодекс – настольная книга для работников кадровых служб и профсоюзных деятелей. Управление кадров регулярно проводит семинары по отдельным положениям ТК, комментарии и разъяснения к ним регулярно публикует заводская газета. Похоже, что в необходимости прозрачности правил убеждены и высшее, и среднее звено руководителей предприятия. Председатель профкома говорит: *"Сами руководители цехов понимают, что лучше построить работу ритмично, чтобы не было потом взаимных обязательств, которые не регулируются правилами. Это очень невыгодно делать. Прозрачная система должна быть"*. У администрации есть возможность и желание заниматься обучением и адаптацией новичков. Завод оплачивает учебу в вузах, ученикам даются льготы (бесплатная еда в столовой), оказывается помощь лицею (бывшему ПТУ). *"Мы посещаем вузы. Беседуем со*

[126] Холдинг имеет международный сертификат качества продукции, что предусматривает также и стандарты правил трудовых отношений. Для подтверждения сертификата ежегодно прибывает экспертная группа.

студентами, приглашаем на завод. За счет средств завода определили в институты несколько человек" (директор завода).

Ведется целенаправленная работа по информированности и обучению персонала. Сообщения об экономической ситуации на заводе, о текущих и долгосрочных перспективах, новых правилах в технологии, организации труда и заработной платы постоянно появляются в заводской газете, звучат по радио, излагаются на советах мастеров и бригадиров. Ведется регулярная учеба. Директор: *"Мы раз в квартал ходим в рабочие коллективы, докладываем, что делается. Все руководители, главные специалисты выходят. За год я могу побывать во всех цехах"*. Зав. производством: *"Проводим занятия с мастерами, с ИТР, с руководителями подразделений раз в год обязательно. Есть юридические вопросы, технические, технологические, вопросы планирования. Там будет и директор преподавать, и я. Будем стараться доходчиво объяснить, какая перспектива у завода, и какую нишу они занимают, и будут занимать"*.

Начальники цехов подтверждают открытость собственника и высшего руководства к диалогу. *"Что-то мне не нравится – я говорю руководству завода, собственнику. Он правильно говорит: "Не стесняйтесь, говорите". Мы делаем одно общее дело. Иногда мы и погрыземся, но мы все равно придем к общему. Я считаю, что у нас команда… лучше, чем в Москве"* (начальник цеха).

Но оказалось, что информированность не становится стимулом трудовой активности. Эту проблему руководители предприятия определяют как проблему мотивации труда. Директор: *"Сейчас отрабатываются управленческие технологии, которые мы видели на Западе, о которых читали в литературе. Две недели назад у нас закончили работать специалисты фирмы "Акс-венчур". Они занимались структурой, логистикой и т.п. Проблемы мотивации к труду, которую я считаю важной, они, к сожалению, оставили в стороне. Основная проблема – что человека сегодня с заводом ничего не связывает, кроме зарплаты"*.

Но разрыв этих связей – результат политики собственника. То, что побуждает работника считать завод "своим", разрушалось вполне сознательно, поскольку, как считалось, противоречило производственной эффективности. Показательно отношение к трудовым династиям, в корне противоположное тому, что мы видели на первом заводе. *"Большое количество династий. Все друг друга знают, как на коммунальной кухне. Одна большая семья. За одну ниточку дергаешь, затрагиваешь весь клубок. Это уважаемые люди, преданные заводу. Но не всегда знак равенства между "нужен" и*

"предан". И потому этот узел проблем очень сложно рубить человеку, который корешками из того же семечка. Как бы цинично это ни выглядело, но мое появление – я так считаю – во многом этим вызвано (почему я, почему не местный). Жалость к персоналу вредит, потому что интересы завода на перспективу никак не учитываются" (заместитель генерального директора по работе с персоналом).

Оценка работника исключительно по функциональным критериям - в той же управленческой логике. Заместитель генерального (директора) по работе с персоналом: *"Хороший работник тот, кто соблюдает техпроцесс, делает качественную продукцию"*. Начальник участка: *"Хороший работник тот, кто умеет работать, желает работать и делает то, что ему положено"*.

Руководители предприятия жалуются, что основная масса работников относится к материалам и оборудованию "не по-хозяйски"; в коллективе нет понимания, что "мы все – одна команда". *"Или у нас, действительно, происходит расслоение на работников и собственников? И рабочий думает, что это – головная боль собственника?"* (заместитель генерального директора по работе с персоналом). Почувствовать себя в "одной команде" с собственником – владельцем завода, рабочему действительно невозможно, они "в разных весовых категориях". Тем более что идут массовые увольнения, зарплата обеспечивает лишь физическое выживание, сокращаются до минимума функции социальной помощи. Такая жесткая стратегия диктуется объективными условиями рынка, но понимание этого факта вовсе не облегчает переживаний по поводу личной судьбы. Начальник бюро: *"Одна волна сокращений уже прошла. Приближается еще одна волна. К концу года на заводе должно остаться 5 тысяч. Под напряжением человек ходит два-три месяца. Когда люди проходили через комиссию, скорая помощь стояла. Люди не подготовлены к тому, чтобы в любое время стать ненужными"*.

Парадоксальным образом информированность даже подогревает панические настроения. Из-за накопившихся долгов на заводе была введена процедура внешнего наблюдения. В заводской газете честно и подробно объяснили, что это такое, постарались успокоить работников тем, что данная процедура – не банкротство. Тем не менее, слухи о банкротстве, желании собственника продать завод только умножились. *"Говорим, то-то для того, чтобы было лучше. А люди воспринимают так, что все ужасно делается, страшнее быть не может. Есть ожидание худшего"* (заместитель генерального директора по работе с персоналом).

Уволенные испытывают горечь из-за того, что стали вдруг ненужными заводу, которому "отдали жизнь" несколько поколений их семей. Оставшиеся получили урок жестко рациональных отношений на работе[127]. Некоторые руководители расценивают такую трансформацию как психологический слом. Именно такими словами характеризует ситуацию один из начальников цехов: *"Человека, конечно, сегодня сломали – разом, в одночасье"*.

Стратегии работников. Ценность занятости именно на данном заводе для многих велика из-за того, что в городе непросто найти работу. Кроме того, люди трудовой своей жизнью врастали в историю завода. Те, кто остался, принимают новые жесткие правила, касающиеся технологии и трудовой дисциплины. *"В этом году приходило несколько человек с других заводов. Но буквально через несколько недель они рассчитывались. Говорили так: "У вас колония, казарма какая-то! Утром обязательно пятиминутка, то смотрят рабочее место, то правила безопасности, то на обед раньше не уйти". А я считаю, что это нормальные правила. Рабочие у нас уже привыкли, даже не замечают. А эти ушли* (начальник цеха). *"Сейчас пьяниц уже не осталось. Те, кто остался, не пьют на работе. Боятся. Сейчас же увольняют. И контроль жестче стал, и охрана может задержать пьяного"* (бригадир).

Насчет пьяниц, он, конечно, слукавил. Несмотря на жесткую трудовую дисциплину, некоторых алкоголиков с "золотыми руками" уберегают от увольнения, но начальнику цеха в таких случаях приходится постараться. Он говорит: *"Да, был он в запое, но он сейчас за неделю сделает все, что надо было сделать за месяц".* А зам. генерального (директора) по работе с персоналом добавляет: *"И они оформят административный отпуск, или дадут очередной отпуск, или просто премии лишат. Все сделают, только не будут его увольнять"*.

Среди работников этого завода нет такого отторжения новых правил, как на втором. И не только потому, что здесь больше опасаются увольнения. Существует согласие с базовыми принципами правил. Врастание этих жестких правил в традиционные нормы происходит, в частности, за счет того, что оказались сохраненными этика труда и те элементы коллективизма, которые создают общественное мнение. В отличие от второго завода, здесь сохранились дружеские, соседские связи, есть авторитетные люди. Коллектив – не "болото", а вполне жизнеспособный организм, способный воспринимать новые правила. Но у работников

[127] Напомним (гл.9), что подобная жестко конкурентная система, принятая в США, Великобритании и некоторых других странах, определена Хофштедом как модель – «рынок»

есть ощущение, что все экономические проблемы завода решаются главным образом за счет усиления их эксплуатации. Они убеждены, что собственник преследует только свой интерес – максимальное получение прибыли. *"Преобразования для наших хозяев – получение максимальной прибыли. Чтобы ее получить, нужно либо увеличивать производство или сокращать численность. Увеличивать производство сложно, рынок насыщен. Поэтому собственники пошли по пути сокращения численности, что, конечно, вызывает напряженность в коллективе"* (конструктор). Инт: *"Вы ощущаете в последние два года перемены?"* Шлифовщик: *"Все хуже и хуже. Беспредел, нечеловеческое отношение"*. С чьей стороны? *"Директор взбудоражит начальника цеха, тот срывается на рабочих. Все злые и отчужденные"*.

Ощущение отчуждености некомфортно для многих. И тот факт, что высший менеджмент, включая генерального директора, тоже наемные работники, усиливает это отчуждение**.** Работники отказываются воспринимать менеджеров, а тем более собственников как "своих". Считается, что начальство представляет интересы собственника и не может принимать самостоятельных решений в интересах рабочих. Формируется можно сказать классовое самосознание.

Вот, например, как определяют рядовые работники положение высших менеджеров: *"Руководители завода зависят от собственника, назначаются им. Насколько я знаю, они говорят хозяину, с чем не согласны, но остаются при своем мнении"* (конструктор). А те, кто занимает должности до уровня начальника цеха, вообще "свои", "такие же" люди. Вопрос работнице – штамповщице: "А начальство действительно угрожает увольнением?" Ее ответ: *"В нашем цеху? Нет, вы что? У нас такого нет! Да они такие же люди, как и мы! Они такие же подневольные"*.

Руководители предприятия говорили о необходимости мотивации эффективного труда как об одной из главных задач. Но если владельцы предприятия воспринимаются как преследующие лишь собственные интересы, значит, у работников нет ощущения перспективы. Ведь это против интересов предприятия - держать "на голодном пайке" своих работников. По мнению рабочих, "человеческими" отношения на заводе нельзя назвать не потому, что нарушается закон или их грубо обманывают. А потому, что зарплаты хватает только на скудное питание и на самую дешевую одежду, нет никаких компенсаторов низкой зарплаты из-за отсутствия социальных программ, нет уверенности в завтрашнем дне из-за постоянных сокращений. В итоге ситуация на предприятии воспринимается как заранее проигрышная, не зависящая от их собственных усилий. Рабочий – шлифовщик: *"Тогда человек работал, и душа*

радовалась. Сейчас люди не хотят идти на работу. Идут, потому что завтра надо что-нибудь купить пожрать". В словах бригадира та же интонация безнадежности: *"Мы можем делать больше, а получить меньше. Ну, не всегда, конечно, но бывает".* А что Вы тогда предпринимаете? *"А ничего! Что мы можем делать? У нас профсоюз бездействует. А куда идти? К мастеру? Он пойдет к начальнику и вернется ни с чем!".*

Здесь, в отличие от первого завода, когда речь заходит о планировании карьеры, не упоминают этику, моральные обязательства перед товарищами, а говорят о личной инициативе и соблюдении правил. *"Активный, инициативный сделает карьеру. Работать надо, не шататься по цеху. Чтобы участок лучше работал. Новые идеи подкидывать"* (мастер).

Трудовые отношения и коллективный договор

Принцип "следовать правилам" руководители завода стараются соблюдать во всём. Относится это и к заключению коллективного договора. *"В этом году мы Коллективный договор очень долго обсуждали: по закону – месяц на согласование проекта, а мы почти три месяца мурыжили. Профсоюз добивался, чтобы увеличили тарифную ставку, уменьшили премиальную долю, пошли на их условия. Спорили по любому поводу. Но лучше так, чем на баррикады"* (заместитель генерального директора по работе с персоналом).

У профсоюза на заводе две главные функции: первая - заключение колдоговора и контроль за его соблюдением; вторая - социальное обслуживание. Проект колдоговора предлагается "сверху", комиссией профкома, потом раздается в подразделения, после обсуждения и внесения дополнений формируется уточненный вариант. Но это делается по большей части "втемную", потому у работников, которые активно участвуют в колдоговорной кампании, постоянно возникает ощущение, что их обманывают, не включают важные предложения в договор. Штамповщик: *"Они нас слушают, потом комиссия собирается с профкомом и администрацией, и они пишут только то, что им нужно".* Другой рабочий говорит, что настоящего диалога при заключении колдоговора нет: *"Я в последний раз не пошел на обсуждение колдоговора. Смысла нет. Ничего не меняется. Фикция все. Вопросы ставишь – в раздевалке мыла нет, света нет - это мелочи, но это наша жизнь. Неинтересно стало".*

Свободного профсоюза, способного артикулировать и транслировать интересы работников, на заводе нет. Но функция остается. Ее отчасти выполняет Совет бригадиров. Когда приходит пора готовить проект коллективного договора,

профсоюзное начальство использует Совет бригадиров, чтобы узнать о проблемах в разных заводских подразделениях. Председатель профкома: *"Лучше всех работает Совет бригадиров. Они сами требуют проведения собраний, ставят вопросы"*.

Есть на заводе и своя "возмутительница спокойствия", которая не дает покоя начальству и профкому. Инт*: "По каким вопросам рабочие обращаются к Вам?"* Респондент: *"Мне пишут насчет премии или недоплаты, со всех цехов. Я всем сказала, чтобы они мне отправляли копии своих писем председателю профкома. И я контролирую. Если она* (председатель) *ничего не делает, я вмешиваюсь. Даю огласку, угрожаю судом. Поэтому она стала шевелиться, чтобы дело не дошло до суда"*.

Вывод. На третьем заводе собственникам не удалось полностью разрушить первичные коллективы. Здесь коллективная трудовая этика еще сохранена. Работники чаще демонстрируют озабоченность судьбой предприятия и в большей степени, чем на втором заводе, связывают с ним свои личные планы. Есть квалифицированные кадры, способные передавать трудовые навыки молодежи; высока степень идентификации с заводом. Сохранились и те элементы коллективизма, которые создают общественное мнение. В отличие от второго завода, здесь сохранена неформальная структура взаимосвязей: дружеские, соседские, есть авторитетные люди. Поэтому усилия по формированию корпоративной солидарности могут быть успешными. Это различные формы участия в управлении (например, возможность для работников покупать акции предприятия, премирование акциями), организация совместного досуга, планирование продвижения молодых рабочих и специалистов, помощь в решении бытовых проблем и пр. Следовало бы расширить и пакет социальных услуг, предоставляемых работникам. Стоило бы обратить внимание на недовольство порядком обсуждения колдоговора. Сам факт, что рабочие проявляют интерес к колдоговору, чрезвычайно важен как ресурс корпоративизма..

Заслуживает внимания руководства и тот факт, что работники, несмотря на открытость менеджмента к диалогу, используют альтернативные каналы выражения недовольства (обращение к партийной активистке). Это значит, что к официально существующим структурам (профсоюзной организации, Совету мастеров, Совету бригадиров) доверие невелико.

На этом заводе складываются классовые отношения, как формулируют марксисты, - отношения между трудом и капиталом. Но в современном рыночном обществе развитые страны не без давления профсоюзов научились согласовывать интересы

собственников и наёмных работников путем переговоров. На заводе есть предпосылки для диалога.

Случай 4. Клан как производственная единица

Стратегии собственников и руководства. На период рыночных реформ менеджмент четвертого завода поставил задачу "выживания". В кризисный период активно искали потребителей продукции, но о реорганизации управления производством речь не шла. Персонал сокращался в основном "естественным образом" – увольнялись люди, наиболее востребованные на рынке труда. *"Кадры мы, конечно, потеряли тогда, хорошие кадры, как можно удержать, когда кто-то дает больше зарплату"* (начальник отдела).

Несмотря на то, что заводу удалось частично сохранить прежних контрагентов и даже освоить новые рынки сбыта, складывается впечатление, что высший менеджмент не контролирует не только ситуацию на рынке своей продукции, но и положение на заводе. О перспективах предприятия руководители среднего уровня говорят туманно: Начальник отдела: *"На сегодняшний момент я не могу вам сказать, это надо у главного конструктора узнать. Я не вижу перспектив"*. Начальник цеха: *"Я планирую на ближайшие год – полтора, и рассчитываю только на себя и на бога"*.

Стратегию "плыть по течению, а там – куда вынесет" особенно явно продемонстрировал начальник отдела кадров. Практика приема на работу здесь сильно отличается от той, что мы видели на других заводах. Не "выращивание", не договор, а ситуативное реагирование: *"Есть Всесоюзный заочный институт приборостроения. Или машиностроения? Да, по-моему, машиностроения. На базе этого института создали Академию приборостроения и чего-то там еще. Автоматизации что ли? Называют как-то заумно. В конце месяца поедем туда подбирать себе кадры. Если хорошие ребята, приглашаем к себе. Даже бывает так, что сидит человек во дворе, в домино играет. Подходишь, говоришь - давай, дорогой товарищ, иди к нам"*.

Кадровой политики как таковой нет. Нет и новых правил, которые касались бы технологической дисциплины, режима и оплаты труда. Менеджмент не заботится о формализации управленческих процедур и трудовых отношений. Результат – произвол руководителей на всех уровнях. Экономист: *"Когда поступала на работу, начальник объяснил обязанности на словах. Обязанности, оформленные в письменном виде, существуют, но эти бумаги не дают на руки. Все осваивала на месте. Нормировщики объяснили"*. Начальник участка: *"Наш начальник цеха, например, не хочет*

согласовывать с профсоюзом график отпусков – то, что законом и коллективным договором предписано".

На заводе не создается новая система правил корпоративной солидарности, используются остатки ресурсов прежней. Существует практика частных договоренностей по производственным вопросам; иерархические отношения выстраиваются как личные. Информированность об общей ситуации на предприятии тоже ограничена сегментами и иерархией. Следствие – формирование кланов, иерархизированных неформальных структур, связанных личными отношениями. *"Кроме ежегодного собрания акционеров, других общих собраний нет. Если только в цехах когда соберутся, чтобы мобилизовать на выполнение программы"* (начальник отдела кадров).

Зарплата и продвижение здесь зависят, конечно, от квалификации, соблюдения дисциплины, трудолюбия. Но это все не главное. Главное – стать членом клана. Вот что рассказал один из работников: *"Новичку, который приходит на завод, чтобы его карьера была здесь успешной, я бы посоветовал какое-то перспективное подразделение. Но и в перспективном подразделении ему не дадут расти, если он не является членом "семьи", которая растет"*.

Коллектив просто одержим мифологией. Если на других предприятиях доминирующая тема размышлений - будущее, то тут больше всего рассказов о прошлом: какие были передовики, какие были династии, какая была газета, какая футбольная команда, замечательные спортсмены. Инновационная активность сейчас не востребована, но редактор многотиражки сохранил воспоминания о том, что работники когда-то вносили рацпредложения: *"1 мая 1994 года мне звонит начальник цеха и говорит, что завод стоит, а к нему приходил один токарь, который сделал держалку. Вот, о рационализаторах мы не пишем, а ведь это изобретение!"*.

На предприятии не раз приходилось слышать истории о пьянице - золотые руки, который придет и все сделает, а трезвенник тупой и ничего в жизни не понимает. Даже начальник отдела кадров "с пониманием" относится к пьяницам: *"Он тысячу раз может быть пьяным, но он очень высокой квалификации. Мне говорят, мол, вот, он пьяный пришел. Объясняю. Не пьяный! Как он работает, какая у него квалификация? Если его все футболить будут, что выйдет-то? Давайте его хоть грузчиком возьмем, хоть чернорабочим, пусть человек привыкает к труду, к коллективу"*. Следствие такого стихийного процесса разрушения правил – снижение управляемости: *"Проще*

обложить начальника матом и не выполнять ни одно его указание. У него рычагов тоже нет" (начальник участка).

Стратегии работников. Рабочие, как и руководители, не видят перспектив и не считают, что руководство способно улучшить ситуацию. Бригадир: *"А вообще будущее завода туманно. Все идет, как идет. От руководства это не зависит. Руководство у нас такое, какого мы заслуживаем, мы сами его выбирали"*. Поскольку нет ощущения перспективы, не делается и попыток договориться с управляющими о правилах - всегда речь идет об исключениях или льготах. Работникам не нужны формальные правила вообще и Трудовой кодекс в частности. Механик: *"Я про законы о труде не знаю. В своем цехе я и так могу разобраться"*. Высоко-ресурсные работники освоили практику шантажа, а те, у кого поменьше ресурсов, стараются сохранить "хорошие отношения" с начальством.

Трудовые отношения и коллективный договор. В коллективе сохранились рудименты социалистического коллективизма, которые отчасти компенсируют отсутствие правил и единого порядка в подготовке кадров. Курсов для новичков нет, нет и института наставников. Новому работнику помогают те, кто оказался рядом. О существовании такого порядка "вхождения в профессию" говорят все – от большого начальника до рабочего. *"Если кому-то тяжело, на помощь приходят товарищи, то есть мы как самоорганизующаяся система. Но это заслуга коллектива, возникло еще до меня"* (главный технолог). *"Приходит человек, сначала ему дают осмотреться. Он смотрит, как работают другие. Никто специально ими не занимается. Я как бригадир смотрю. Но спросить могут любого, если что непонятно"* (бригадир сборщиков). *"Мастер объяснил принципы работы на станке. Также подсказывали и успокаивали рядом работающие товарищи"* (сверловщица).

Традиционный профсоюз, как ему и положено, - фактически социальная служба предприятия. Основная сфера его деятельности - путевки, больничные листы, детские подарки и т.п. Коллективный договор заключается на год, но о его существовании, а тем более о содержании, не знают ни рядовые работники, ни руководители. Начальник цеха: *"Коллективного договора нет. Но людям все ясно: вот моя работа, я знаю, сколько стоит такая-то операция"*. Начальник отдела: *"Коллективный договор есть. У меня, кажется в столе лежит. Но я в него практически не заглядываю"*. Бригадир: *"Колдоговор – да, есть, где-то лежит. Не знаю точно, где. И профсоюз есть. Работает, путевки выдает"*.

Вывод. Если говорить о ресурсе солидарности, его не поддерживают, не культивируют, но и не разрушают сознательно. Этот ресурс достался в наследство, и сейчас используются его остатки. Нормы трудовой этики размываются сами по себе, забываются или постепенно разрушаются "шантажистами". По классической схеме шантажиста действуют те, кого можно отнести к "рабочей аристократии". На втором заводе высококвалифицированные рабочие объединились в альтернативный профсоюз. А здесь работник или встроен в какой-то клан, или не связывает себя никакими обязательствами.

Можно сказать, что внутренние источники саморазвития предприятия как социально-экономической единицы близки к исчерпанию, хотя эффективность может сохраняться некоторое время при благоприятной внешней конъюнктуре.

Случай 5. Манипуляторы и шантажисты

Стратегии руководителей-собственников. Собственники пятого завода приняли стратегию, которую приблизительно можно обозначить так: "выживаем вместе, но каждый зарабатывает сам себе". Менеджмент ориентируется на элементы системы, которые дают немедленную выгоду. На "альтернативное производство", о чем говорилось выше, отбираются лучшие работники, им платят деньги по индивидуальной, устной и разовой договоренности. Очень короткий ход: сегодняшний интерес, сегодняшняя система отношений и устная договоренность. Но такая стратегия и не рассчитана на долгое время - и тоже по-своему успешна. Начальник цеха: *"Контрактников у нас немного, 10-12 человек, но мастера надежные и дисциплинированные. В контракте все оговорено в нормо-часах. Контракт у нас был устный всегда. Договаривались об урочной работе и платили по договоренности"*.

В этих условиях полностью отпадает и даже становится нежелательной информированность работников о делах на предприятии. Токарь говорит: *"Они никогда не дадут полную информацию. Например, нам говорят, что станок продается за 1500 долларов, но по слухам мы знаем, что за гораздо больше! Лучше не вникать в их дела…Они делятся между собой. Все это сложно, очень сложно понять. Нам невозможно разобраться. И лучше не надо"*.

Если нет спроса на продукцию, значит бессмысленно получать в больших объемах металл, нужно часто переналаживать станки, приходится нарушать технологию. Вот как начальник цеха объяснил, почему каждый раз нужно "договариваться" с рабочими. *"Нужна заготовка 20 мм в диаметре, а нам дают 50-60. Рабочий понимает, что он*

дурную работу делает. И мы понимаем, что теряем. А у завода – что есть, то и есть. Где-то находят завалявшуюся заготовку и дают. Но находим компромиссное решение - доплата, поощрение". И вы сами решаете, кому, как, сколько? *"Да, конечно, я ориентируюсь на то, насколько решительно он отказывается. Достаточно ли с ним просто хорошо поговорить или же это уже не помогает. Тогда приходится что-то пообещать".*

Сотрудники двух важнейших для стратегического развития завода служб - отдела главного конструктора и отдела главного технолога – берут сторонние заказы. Это значит, что они уже не являются интеграторами завода. Начальник участка: *"Раньше был мощный конструкторский отдел и другие. Сейчас – нет".* Естественно, что в такой ситуации невозможны "длинные ходы", не дающие немедленной отдачи: технологические и конструкторские разработки, вклад в учеников, студентов.

Завод испытывает острую потребность в квалифицированных кадрах. Но начальники-хозяева не считают, что они способны решить эту проблему. В ее возникновении виноваты внешние обстоятельства – примерно такова общая позиция. Здесь мы постоянно слышали ссылки на правительство, качества работников, СМИ. Зам. генерального директора: *"А пьют много. К сожалению, у нас контингент такой. Престиж рабочей специальности сегодня упал со страшной силой".*

Но никто не говорил, что нужно ходить в ПТУ, в вуз, отыскивать будущих работников, давать подъемные для ребят, отслуживших в армии, кормить учеников бесплатно в заводской столовой. А если нет "своих", выращенных, значит нужно постоянно покупать рабочих на рынке. Вот что мы слышали от руководителей завода: *"Молодежь рабочим профессиям не готовят. Где пропаганда, что нужны токари, фрезеровщики, слесари? По телевизору только одно: либо с автоматом в руках, либо в киоске считает деньги. Теперь нам говорят – готовьте себе сами смену. А на какие средства?"* (генеральный директор). *"Сейчас оказалось, что нам сильно недостает токарей, фрезеровщиков - станочников, короче говоря. Платим, конечно, больше, чем другим, но и они не подводят"* (зам. генерального).

Если на втором заводе гордятся тем, что им удалось довести долю зарплаты в тарифе до 70% и тем самым уменьшить возможность произвола со стороны непосредственного руководителя, то здесь стратегия прямо противоположная: *"Нормо-час сделан примерно так: если 1 рубль зарплатный, то 2 руб. - премиальных. Почему? Потому, что так легче человеком управлять"* (зам директора).

Как только изменилась конъюнктура на рынке труда, появилась потребность в квалифицированных кадрах, линейные руководители предприятия столкнулись с тем, что управлять они не в состоянии. Рабочий может и "послать" начальника цеха, если у него на данный момент есть другое, более для него выгодное дело из собственного "портфеля заказов". *"Я мастера взял с той площадки сюда, а он там у себя подрабатывал, не на основных, конечно, работах, на каких-то своих. И систематически исчезает со своего места на ту площадку. Я говорю: ты подрабатывай, я не против, но до 5 часов будь здесь, а потом – где хочешь. Смотрю два часа, три часа его нет на своем месте. Пошел туда и вижу, что стоит у станка и что-то сверлит. Раза четыре я его предупредил, а в итоге терпение кончилось, поставил ему прогул и потребовал объяснительную, которую и показывать некому, такую написал. Он пожаловался Генеральному, пришлось отменить наказание за прогул"* (начальник цеха).

Неуправляемыми оказались и рабочие более низкой квалификации, которые трудятся в основных цехах. Руководители жаловались, что рабочие стараются "не слишком уставать", а то и откровенно халтурят, что управлять ими невозможно. Начальник цеха: *"У всех 8-часовой рабочий день, но люди раскачиваются, в 9 начинают, за 30 мин. до обеда кончают, после обеда тоже минут 20. Почему? Зарабатывают очень мало. И в конце месяца мастер садится и начинает кроить зарплату. Мастер говорит ему, что ты ведь волынил, но тысячи полторы натягивает"*. Начальник другого цеха подтверждает, что дисциплина труда практически отсутствует: *"Он и нецензурно может. Говорит – становись сам и делай. И это совершенно его опускает как профессионала. Приходится изощряться - как убедить"*.

Индивидуализация трудовых отношений, ориентация менеджмента только на "короткие ходы" естественным образом приводит к тому, что не планируется будущее и не сохраняется память о прошлом. Работа с ветеранами предприятия, которых на первом заводе считают "своими", а на втором не забывают хотя бы по праздникам, здесь считается пережитком прошлого. Гендиректор: *"Ветеранам оставляем пропуск, заходят к старым товарищам. Больших собраний с коллективом, если вы имеете в виду что-то вроде партхозактива, не проводим. Нет необходимости. Сегодня людей это мало волнует. Волнует зарплата"*.

Стратегии работников. Рабочие высокой квалификации подтверждают, что они могут навязывать свои правила, например, устанавливать режим рабочего времени,

нормы выработки. *"Они технологию не очень-то… все равно они у меня спрашивают: "ну как, сколько ты сделаешь?" У нас очень мало осталось специалистов. И все пользуются этим… Я, например, один, я могу сегодня не прийти на работу. Потому что - куда денешься? Поставить на мой станок некого!"* (оператор токарного станка).

У профессионалов свой, личный маркетинг и свои подсчеты выгодных и невыгодных работ. Рабочие отслеживают конъюнктуру на рынке труда. Они прекрасно знают, как платят на других заводах, и либо вымогают повышение зарплаты, либо уходят. Благо, областной город, некоторое оживление, есть куда уйти. Токарь: *"Я знаю себе цену. Я всегда могу себя поставить в такое положение, при котором начальство пойдет мне навстречу. Бухгалтеров, может быть, и заставят работать сверхурочно. На рынке токарей нет"*.

Тот, на чью рабочую силу спрос на рынке не высок, облегчает себе жизнь по-другому. На основном производстве нарушения технологической дисциплины – обычное дело. Работница говорит: *"Не учитываются дополнительные трудозатраты на подготовку станка к окраске, промывку. Зарплата низкая, поэтому стараемся сделать работу побыстрее, уйти домой не в пять часов, а в три"*. Краска скоро облезет, но человека это не волнует. Естественно, потребитель либо пошлет рекламацию, либо просто больше не будет иметь дело с данным заводом. Но для тех, кто красит непромытое и холодное изделие, это слишком длинная стратегия, чтобы они ее осознавали. Когда они, в конце концов, перестанут получать зарплату, то уйдут на другое предприятие, на рынок, в дворники... Нет общих интересов и общей судьбы, потому о будущем думать бессмысленно. Работники живут с ощущением, что завод погибает. *"Сталь неизвестно какой марки, потому что поставщик пишет одно, а поставляет другое; своего ОТК теперь нет, надо марку 40, а она другая. Вот и обнаруживаем брак в процессе производства. Все, здесь – хана!"* (начальник участка).

На этом заводе не обсуждаются этика труда и отношений (как на первом заводе), технологии и процедуры (как на втором). Отсутствие формализованных правил и руководители подразделений, и рядовые работники оценивают как ситуацию бесправия. Одних это возмущает, другим уже все равно. *"Какая защита? Никакой! Ни мне, ни им. Это полный беспредел!"* (зам. начальника цеха). Как Вам кажется, сейчас дела на предприятии лучше пошли? Ответ работницы: *"Мы в это не вникаем. Раз нам зарплату дают, значит, завод нормально работает"* Доминирующие настроения среди рабочих - апатия, ощущение невозможности изменить ситуацию к лучшему. Они не хотят требовать от начальства даже соблюдения элементарных условий труда. Вот

диалог со слесарем-сборщиком, который работает в немыслимо драной и грязной спецовке. Вы не требуете новую одежду? *"А с кого требовать?"*. С администрации, наверное. *"Да ничего хорошего это не даст. Они ничего не сделают. Они сейчас сами за себя, вся администрация. Они занимаются своими делами. Им совсем не до нас. А мы здесь пытаемся выкручиваться"*.

Трудовые отношения и коллективный договор. На заводе не сохранилось даже рудиментов первичной солидарности в микроколлективах. Тем более ее нет в рамках всего предприятия. Иногда об этом сожалеют, вспоминая прежние времена, но чаще - равнодушны. *"Я общаюсь только с бригадиром. Он дает задания. Если возникают вопросы, решаю с ним. Сейчас у нас бригад нет, каждый сам за себя"* (шлифовальщица). *Все тогда друг другу помогали. А сейчас уже ничего такого нет. Сейчас каждый за себя. А раньше… работали командой. Тогда коллективизм еще был…"* (оператор токарного станка).

Работники считают, что такой тип отношений, при котором все друг другу безразличны, навязан собственниками, а профсоюз и сами рабочие могут только принять эту стратегию индивидуального выживания. И выживают, кто как умеет. Одни шантажируют начальство, требуя более высокой оплаты, другие плохо делают свое дело, третьи подрабатывают. Бригадир говорит: *"Подрабатываю в пяти местах, где снабженцем (езжу в командировки), где ремонтирую, где сторожем, да еще сад, огород есть, без этого сейчас не выживешь"*.

На предприятии практически нет "социального пакета". Профсоюз хотя и сохраняет функции социально-бытового отдела предприятия, даже этой работой занимается мало. Но директор о председателе профкома отзывается одобрительно: *"У меня с профсоюзом постоянный контакт. Сегодня мы, находим с ним общий язык. Он видит проблемы и наши возможности, потому лишнего и не качает. Он где-то и нас начинает защищать"*. Совсем другое мнение о профсоюзе у работников. *"Ну, профсоюз - это нуль! Никакой пользы нет от него. Путевки и те даже не видим"* (токарь). Какие-то прежние советские корпоративные правила сохраняются, но в виде смутных воспоминаний. Все - и начальство, и профсоюзные деятели, и сами рабочие – затруднялись ответить, есть ли у них коллективный договор, и о чем он. Таких страстей по колдоговору, как на первом и втором заводах, здесь нет, поскольку и профсоюз и колдоговор - чистая фикция. Новые правила не создаются, старые все больше и больше стираются из памяти.

Вывод. Сейчас существуют все предпосылки для фактического и юридического превращения завода в группу мастерских с относительно простым производством. У каждой мастерской появится свой собственник. Возможно, они будут успешными, но это будет уже другой социальный организм, не завод. А в качестве завода со своими едиными универсальными правилами он уже, можно сказать, не выжил.

Если нынешняя вялотекущая стабильность сменится экономическим ростом и на рынке появится большая потребность в основной продукции завода, это заставит обратить больше внимания на основное производство. Не исключено, что квалифицированных рабочих удерживают и прикармливают в альтернативных мастерских в надежде, что вдруг придет время, когда их можно будет мобилизовать в основном производстве.

Однако на данный момент оснований для таких надежд мало. Для эффективной организации труда нет экономических наработок, разрушена технологическая основа для сложного производства, нет корпоративной этики. Лозунг начальства "каждый сам за себя" оказался заразительным и разрушительным. А это значит, что если поступит вдруг ответственный большой заказ, а в это время "рабочим-аристократам" на другом предприятии посулят больше денег, они не останутся здесь, чтобы выжить вместе, сохранить завод.

Общие выводы

Вывод первый. На пяти обследованных заводах выявлено 4 варианта управленческих стратегий высшего менеджмента в отношении корпоративной солидарности:

- Встраивание новых практик корпоративной солидарности в старые – советские правила коллективизма с опорой на этику сотрудничества и взаимопомощи (первый завод);
- Разрушение прежних правил коллективистской солидарности, попытки создать новые универсальные правила на основе требований технологии и производственной дисциплины (второй и третий заводы);
- Использование остатков прежнего коллективизма без каких-либо попыток формировать «дух корпорации» (четвертый завод);
- Разрушение прежних солидарных практик, замена их ситуативным реагированием (пятый завод).

Несмотря на то, что первый и второй варианты стратегии имеют в своей основе разные базовые принципы (в первом – этика и согласие, во втором – внешний контроль и договор), они больше похожи друг на друга, чем на третий и четвертый варианты. Общее у них:

- Попытки построить универсальные отношения с подчиненными в противоположность уникальности этих отношений в третьем и четвертом вариантах. Поэтому здесь либо уже действуют нормы корпоративизма, либо создаются предпосылки для их формирования.
- Активизация доверия через широкое информирование в противоположность "коммерческим тайнам" руководителей четвертого и пятого заводов, что также способствует солидаризации сотрудников.
- Интерес работников и работодателей к коллективному договору в противоположность практикам индивидуализированных отношений на четвертом и пятом заводах дополняет картину.
- Производственная (инновационная) активность, ориентированная на долгосрочную перспективу, в противоположность апатии и "сегодняшнему", короткому интересу большинства работников последних двух заводов. Ориентация менеджмента на "длинные ходы" формирует у работников ощущение стабильности, желание делать карьеру на данном предприятии, и, соответственно, чувство корпоративной солидарности.

Вместе с тем тот факт, что владельцы второго и третьего заводов недооценивают важность формирования корпоративной солидарности, приводит к тому, что на этих заводах холдинга, в отличие от первого предприятия, имеют место следующие явления.

- ориентация в большей степени на личный успех, чем на успех предприятия в целом;
- ощущение невозможности диалога с начальством и собственником;
- неверие в собственные долгосрочные перспективы на заводе;
- ощущение конфликта между моральным и формальным порядком;
- восприятие профсоюза как защитника интересов начальства (в противоположность роли медиатора между работниками и администрацией на первом заводе) и, как следствие перечисленного - установки на конкуренцию вместо установок на взаимопомощь.

Все перечисленные особенности характерны в большей или меньшей степени и для пятого, и для четвертого заводов. Разница между ними и предприятиями холдинга в

том, что их собственники и менеджмент вообще не ориентированы на развитие производства

А это значит, что хозяева холдинга способны осознать проблемы. Не случайно руководство выражало намерение предпринять действия для повышения мотивации труда. Хозяева же четвертого и пятого заводов вряд ли будут вкладывать ресурсы в организационные решения, не дающие немедленной отдачи.

Вывод второй. Менеджеры, сохраняющие традиции и в большей степени ориентирующиеся на "человеческие отношения", явно выигрывают в сравнении с теми, кто их отвергает и строит трудовые отношения на сугубо формальной основе.

Сейчас многие собственники и руководители предприятий разделяют стереотипизированное представление о "западных стандартах" менеджмента, подразумевающих жизнь в организации по жестким формальным правилам и исключающим какие бы то ни было "человеческие отношения". Наверное, эта реакция на тотальную расхлябанность, оставшуюся в наследство от советских трудовых коллективов, закономерна. Но именно в западных теориях управления примерно 70 лет назад после знаменитых Хоторнских экспериментов Мэйо и Рётлисбергера отказались от концепции тейлоризма, которая рассматривала работника лишь в качестве придатка к станку. Хоторнские эксперименты доказали важность благоприятного психологического климата и уважительного отношения к работникам.

Сами эти эксперименты не раз подвергались критике, но доктрина "человеческих отношений", в том числе разные формы участия работников в управлении, не была отвергнута, а, напротив, продолжает действовать в современных её модификациях. В основе этой доктрины выделяются две функции управления: "инструментальная" и "социально-экспрессивная". Первая сводится к тому, чтобы заставить подчиненных наиболее точно выполнять предписанные функции; вторая включает разные формы стимулирования корпоративной солидарности. Эффективна такая управленческая стратегия, которая органично совмещает обе эти функции, что мы наблюдали на первом заводе.

Во втором случае руководство предприятия и собственник делают акцент на инструментальной функции. Вторая функция тоже имеется в виду, но солидарность в наследство не получена, ее необходимо формировать заново. Здесь отчетливо видно, что инструментальный подход пробуксовывает именно из-за отсутствия "мотивов участия" у большинства работников.

На третьем заводе собственник вынужден проводить массовые сокращения, радикально менять сложившуюся организацию труда. Но вместе с этим рушатся и сложившиеся коллективные связи. Сохранившаяся этика труда и профессиональные навыки большинства работников делают предприятие весьма перспективным, но необходимо восполнять дефицит "человеческих отношений".

Четвертый завод живет "по инерции", так что проблемы солидарности здесь, если и затрагиваются, то лишь как воспоминания о прошлом.

Наконец, на пятом заводе хозяевам – начальникам удается пока выживать на рынке за счет альтернативного производства, не выполняя ни одной из названных функций.

Вывод третий. **С**тимулом формирования корпоративной солидарности является наличие качественных социальных услуг, обеспечиваемых предприятием.

Фонд "Общественное мнение" провел опрос населения, выясняя, в частности, отношение людей к "социальному пакету". Был задан вопрос: "Если бы Вы могли выбирать между предприятием, на котором есть социальные услуги (путевки, детский сад и т.п.), и предприятием, где нет социальных услуг, но вдвое больше платят, какое бы Вы выбрали: первое или второе?". Первое выбрали 11% опрошенных, второе – почти втрое больше - 32%[128]. Важно обратить внимание на то, что чем выше уровень образования и доход, тем чаще респонденты выбирали предприятие с "социальным пакетом". Социальные услуги более востребованы людьми трудоспособного среднего возраста. Это значит, что те предприятия, которые расстались со своей "непроизводственной сферой", начнут проигрывать в конкуренции за квалифицированную рабочую силу тем, кто смог ее сохранить.

Богатые предприятия, "фирмы" привлекают и сохраняют кадры, реализуя самые разные социальные программы. Они отдают себе отчет в том, что главная цель этих программ – формирование корпоративной солидарности.

Вывод четвертый. Он связан с неестественным для рыночной экономики положением профсоюзов. Они, как правило, не исполняют свою основную функцию - представлять интересы работников перед работодателями. На малых и средних предприятиях вообще нет профсоюзов.

---

[128] Опрос населения по репрезентативной выборке проведен 26 декабря 2002 г. Фондом "Общественное мнение" в 100 населенных пунктах 44 областей, краев и республик всех экономико-географических зон России. Интервью по месту жительства. Размер выборки – 1500 респондентов.

Профсоюзы почти повсеместно заняты оказанием социальных услуг – работой, которую, по-хорошему, должна выполнять социальная служба предприятия. И формирование таких служб тоже будет содействовать формированию корпоративной солидарности.

Глава 11. Проблемы и практики социального партнёрства в Канаде

Предлагаемый ниже материал представляет собой краткое изложение наших бесед с коллегами в Оттаве (май 2003 г.). Канадский редактор книги проф. Джоан ДеБарделебен согласовала с участниками этих бесед публикуемые тексты.

Подраздел «Как функционирует Канадский конгресс профсоюзов» записан в интервью с Бобом Болдвиным (*Bob Baldwin)* - ответственным сотрудником этого конгресса, что в ряде стран называют конфедерацией профсоюзов.

Подраздел, названный «Процесс трудовых переговоров при наличии нескольких профсоюзов в одной организации: случай Carleton University» - изложение многочасового обсуждения, состоявшегося в Карлтонском университете. В нём участвовали: ответственный сотрудник администрации, бывший директор университетского департамента Human Resources (что можно по-русски назвать департаментом кадровых ресурсов) Элизабет Камерон (Elizabeth Cameron); Стефэн Грин (Stephen Green), исполняющий эти обязанности в 2003 г., когда проходила беседа; Дэвид Ван Дайн (David Van Dine), ранее занимавший пост сотрудника университетской администрации, ответственного за переговорный процесс с профсоюзом штатных преподавателей; Патриция Финн (Patricia A. Finn) – профсоюзный деятель, исполнительный директор Ассоциации преподавателей, находящихся в университетском штате; Джон Галлен (John Gallen) - представитель руководства профсоюза университетской охранной службы и Джеральд де Монтегай (Gerald deMontigny) - председатель комиссии по трудовым спорам Ассоциации преподавателей.

Подраздел «Канадский трипартизм в действии» - изложение трехчасовой беседы, состоявшейся в Канадском центре труда и бизнеса (Canadian Labour and Business Center). Мы обсуждали интересующие нас вопросы с директором Центра, представляющей интересы профсоюзов, Арлин Уортсмэн (Arlene Wortsman) и с директором, представляющим интересы предпринимателей, Дервином Сангстером (Derwyn Sangster).Кроме того, они передали нам документы и издания Центра.

Редакторы выражают сердечную благодарность каждому из участников этих бесед.

***

1. Как функционирует Канадский конгресс профсоюзов

Канадский конгресс труда объединяет 65 профсоюзов (не все профсоюзы страны). Численность их членов - примерно 2,5 миллиона человек. В наемном штате - четверо служащих, которые избираются на съезде федерации профсоюзов. Помимо этого, сто сотрудников из административного штата работают в провинциях.

Главная задача конгресса – представлять интересы профсоюзов на политическом уровне. Он предлагает им и различные услуги (например,

образовательные программы), стремится достичь взаимопонимания между ними, что далеко не просто. Заметим, что служащие конгресса не участвуют в переговорах между профсоюзами и работодателями.

Примерно одна треть занятых в Канаде (32 - 34%) – члены профсоюзов, причем эта доля стабильна на протяжении почти трех десятилетий. В США за то же время численность организованных в профсоюзы людей снизилась до 16%. В Канадском частном секторе членство в профсоюзах ниже, чем в государственном секторе (наименьшее - в торговле и банковской сфере). Слабо представлена в профдвижении молодежь. Одна из причин этого – большая доля молодежи, работающей по временным контрактам.

Для того чтобы профсоюз получил право представлять работников отдельного предприятия или его подразделения, необходимо соблюсти ряд законодательных процедур. Например, определить представительную единицу, т.е. каких именно работников профсоюз имеет право представлять. Его сертификация должна быть утверждена голосованием соответствующей группы работников. Не все обязаны вступать в профсоюз, но при заключении Коллективного договора его требования распространяются на всех членов представительной единицы. В связи с этим, чтобы избежать ситуации, когда отдельные работники не платят профсоюзные взносы, но при том пользуются преимуществами Коллективного договора, данная сумма вычитается также со всех. Несмотря на обязательную уплату взносов, люди все же могут предпочесть не состоять в профсоюзе в силу своих личных убеждений либо политических взглядов.

Существуют значительные различия в условиях труда на предприятиях, где есть профсоюзы, и где их нет. Как правило, оплата труда занятых на предприятиях, имеющих профсоюзы, выше, причем, более всего это относится к оплате женского труда. Определенные социальные льготы доступны всем работникам посредством государственных программ (компенсация в случае увольнения, общее медицинское страхование, пособие по инвалидности и т.п.). Однако члены профсоюза получают льготы и от своего работодателя (добавления к пенсии, дополнительное медицинское страхование). Кроме того, члены профсоюза имеют преимущества в получении юридической помощи и в трудоустройстве. Наконец, они лучше защищены трудовым соглашением с предпринимателем. Процесс заключения коллективных договоров в Канаде достаточно децентрализован. Таким образом, возможна ситуация, когда в компании, имеющей несколько заводов, на каждом из них будет действовать

отдельный коллективный договор. *"Я ознакомился с вашими докладами,* - сказал Боб, - *и меня удивило, насколько российские профсоюзы ограничены в своих функциях".*

***

2. Процесс трудовых переговоров при наличии нескольких профсоюзов в одной организации: случай Carleton University

В университетах Канады обычно и академический состав и остальные сотрудники состоят в профсоюзах. Карлтонский университет – один из примеров. Более того, он демонстрирует случай, когда в рамках одной организации действует несколько самостоятельных профсоюзов, каждый из которых представляет интересы определенной категории сотрудников – штатных преподавателей, административного персонала, занятого на постоянной основе; охранников; технических сотрудников; аспирантов - ассистентов, работающих на почасовой основе. В каждой отдельной категории сотрудников только один профсоюз уполномочен представлять ее интересы. Управленческий персонал не объединен в профсоюз. Но в некоторых случаях руководители и подчиненные могут состоять в разных профсоюзах. К примеру, профессор, занимающий административную должность, может быть членом профсоюза академического состава, но в то же самое время являться непосредственным руководителем секретарского штата служащих. Все эти профсоюзы рассматриваются в качестве "bargaining units", в буквальном переводе – "субъектов переговоров" (представительных единиц) с администрацией при заключении коллективного договора. Переговоры ведутся раздельно с уполномоченными каждого из профсоюзов. Коллективный договор обычно заключается на три года, причем закон не предусматривает непременных сроков подготовки и подписания этого документа. Профсоюзы формируют Совет делегатов, который отслеживает исполнение договора. В случае конфликта стремятся найти решение проблемы неформальным путем, однако когда одна из сторон считает, что коллективный договор был нарушен, эта сторона может подать жалобу. Таким правом обладают и отдельный профсоюз, и каждый из его членов. Если спор не может быть разрешен в ходе рассмотрения жалобы в рамках университета, можно обратиться в арбитраж. Практика показывает, что конфликтные ситуации, как правило, разрешаются университетской комиссией и крайне редко - судебным арбитражем. Комиссия по трудовым спорам состоит из лиц, не работающих в университете.

Случается, что процесс переговоров относительно нового коллективного договора приводит к угрозе забастовки, однако они крайне редки. Профсоюзы считают, что они должны использовать подобную угрозу для достижения своей выгоды, но обычно к согласию приходят в последнюю минуту, без забастовки – она была бы дорогостоящей для обеих сторон. Если же забастовка признается последним средством отстоять интересы работников, то для ее проведения профсоюз предварительно обязан соблюсти определенные правовые процедуры. Ответственное правительственное учреждение должно удостовериться, что все другие способы для достижения соглашения были исчерпаны и что заступничество необходимо; кроме того, членам профсоюза надлежит проголосовать за забастовку.

В университете существует специальный Департамент персонала (Human Resources), который отвечает за широкий круг вопросов, относящихся к занятости. Ранее его функции ограничивались преимущественно наймом сотрудников. Однако в настоящее время он занимается и обучением сотрудников, положенными им льготами и привилегиями. Одна из целей департамента – создание позитивной рабочей среды с тем, чтобы минимизировать вероятность появления проблемных ситуаций на рабочем месте. Он старается также обучить менеджеров, чтобы те разбирались в нормах коллективного договора, за которые отвечают: иногда проблемы возникают из-за того, что менеджеры не знакомы с правовыми процедурами и правами работников. Таким образом, эти функции департамента могут быть очень важны для поддержания стабильных отношений между работниками и управленческим персоналом.

В 2002 году в университете произошел трудовой конфликт с администрацией, связанный с созданием профсоюза охранников. Охранники (студенты, работающие в общежитиях) не смогли получить лицензию на свой профсоюз, им было предложено войти в состав какого-либо из уже лицензированных, и они решили влиться в профсоюз сталелитейщиков. После оформления своего статуса охранники выдвинули ряд требований к университетской администрации: о повышении ставок; о гарантиях для студентов, подрабатывающих в охране; о праве этих студентов на особый режим труда во время сдачи экзаменов и письменных работ; о защите в случае "столкновения" с другими студентами или преподавателями при исполнении обязанностей по охране и др. Администрация не согласилась принять эти требования, и охранники объявили предупредительную двухчасовую забастовку: ночью на два часа покинули свои посты. Администрация объявила локаут, всех уволила и наняла штрейкбрехеров (первый подобный случай в университете). Охранники - "сталелитейщики" устроили

пикетирование. Их поддержали все другие профсоюзы. Люди оцепили кампус с плакатами в руках, и администрации пришлось пойти на переговоры. Были удовлетворены все требования.

Несмотря на то, что в университете действует несколько "субъектов переговоров" и каждый заключает отдельный коллективный договор, представители профсоюзов подчеркивают важность солидарности работников. К примеру, во время описанного выше трудового конфликта другие профсоюзы предоставили финансовую помощь тем, кто был отправлен в локаут, а также участвовали в пикетах. Такая поддержка особенно важна для небольших организаций, у которых недостаточно средств для исполнения своих функций.

***

3. Канадский трипартизм в действии

Принципы работы. Canadian Labour and Business Center был создан правительством в 1984 году. Он функционирует за счет заказов на аналитические исследования, поступающих от профсоюзов, союзов предпринимателей, но в первую очередь - от правительства. Центр предоставляет аналитическую информацию представителям бизнеса работников. Потребители информации сами ее оценивают и принимают решения. Центр сумел зарекомендовать себя как независимая нейтральная организация. При нем действует Совет Директоров, в состав которого делегированы 12 человек от Канадского трудового конгресса, 12 - от предпринимателей, четверо уполномоченных от федерального правительства, 12 - от правительств провинций и территорий (провинция Квебек не представлена). Есть и представители университетов и колледжей. Иногда к работе Совета привлекаются исследователи.

Основная деятельность Центра – регулярные обследования состояния рынка труда, качества рабочих мест и трудовых отношений, а также развития трудовых навыков. Источники информации - помимо обширной государственной и провинциальной статистики – систематические опросы наемных работников, управленческого персонала и высокопоставленных сотрудников госсектора.

Практические действия. Аналитическая информация Центра трижды в год обсуждается Советом (иногда на обсуждение приглашаются министр труда и другие представители федерального правительства). Профсоюзные деятели и предприниматели, как правило, первоначально рассматривают представленные данные на своих совещаниях, а затем совместно обсуждают их на Совете. Его решения имеют рекомендательную силу и обычно принимаются достижением консенсуса, а не

голосованием. Необходимо отметить, что Совет занимается лишь теми вопросами, по которым может быть достигнут консенсус. В случае голосования представители правительственных структур (как и приглашенные эксперты) в нем не участвуют, а принятые рекомендации распространяются среди всех потенциально заинтересованных сторон. Сотрудники Центра выезжают в провинции, проводят там семинары и тренинги для менеджеров и профсоюзных работников. Аналитическая информация представляется также на конференциях и семинарах[129].

[129] Канадская система "мониторинга трудовых отношений", реализуемая по существу независимым Центром, который мы бы назвали "Центром труда и капитала", - это демократическая институция. В России до недавнего времени подобный анализ осуществлялся Министерством труда и социального развития на основе статистики и массовых опросов, проводимых ВЦИОМ по заказу министерства. Существенные различия состоят в следующем: (а) в отличие от канадцев, Минтруд России получал информацию для собственного аппарата и правительства, но не партнеров по трудовым отношениям; (б) массовые опросы ВЦИОМ не использовали принцип прямого сопоставления мнений работодателей и наемных руководителей с мнением рядовых работников; (в) в силу обозначенного в п. "а" не действовал механизм согласования интересов сторон; (г) отсутствовала публичность в обсуждении и решении текущих проблем трудовых отношений. В настоящее время даже эта, весьма ограниченная по своим задачам, работа не ведется *(прим. ред.)*.

Глава 12. Современные "постфордистские" новации в западноевропейском менеджменте

Г. Найнхоффер

"Западные" методы управления производством часто воспринимаются в качестве образа "современного", как модель для желаемого развития российских предприятий. Однако не всегда очевидно, в чем суть этих методов и насколько их применение выражает "современность" в смысле прогрессивности, а не просто модности.

При этом на самом "Западе" произошли достаточно существенные изменения, оценка которых не однозначна. Ниже мы обратимся к дискуссии о так называемой новой модели организации производства в Германии и ее последствиях для режима и условий труда работников.

Теория "регуляции трудовых отношений". Основой дискуссии стала "теория регуляции", которая возникла поначалу во Франции в связи с обсуждением системы фордизма. Участники дискуссии пытались выяснить, почему развитый капитализм, несмотря на систематические кризисы, смог относительно устойчиво существовать в странах Европы и Северной Америки.[130]

Модель развития капитализма на определенном этапе можно описать следующими ключевыми понятиями: образ регуляции трудовых отношений, режим аккумуляции капитала и режимы труда.[131] В случае успешной модели развития должны иметь место все три составляющие. Под "регуляцией", согласно этой теории, подразумевают не только формальные законы и правила, регламентирующие сферу труда, но совокупность формальных и неформальных норм, законов и институтов, определяющих взаимоотношения социальных групп. "Режим аккумуляции капитала" определяется в качестве главного источника дохода, прибыли.

Под "моделью производства" понимается "сеть социальных отношений, при которых специфические принципы менеджмента комбинируются с регуляцией

---

[130] Boyer, Robert: The regulation school: A critical introduction. New York, Oxford: Columbia University Press, 1990.

[131] Lipietz, Alain: towards a New Economic Order. Postfordism, Ecology and Democracy, Cambridge 1992.; Deppe, Frank: Neue Formation - neue Epoche - neue Politik? S. 48-66 in: Candeias, Mario/ Deppe, Frank „Ein neuer Kapitalismus?“ Hamburg: VSA 2000.

промышленных, трудовых отношений“.[132] Фордистскую модель производства, характеризовали:

- сведение и рационализация трудовых операций к четко определенным и регламентированным по времени;
- жестко иерархические структуры управления производством и сбытом продукции.

Однако эта схема не могла оставаться эффективной в условиях, когда дешевый товар всегда найдет покупателя, - и при наличии больших и маленьких предприятий для производства ширпотреба и специальных заказов.[133] Такая организация промышленного труда требовала жесткой дисциплины и строгого подчинения работников трудовому режиму. Правда, она сопровождалась предоставлением социальных гарантий, интеграцией представительных организаций работников в управляющие структуры (двусторонние, трехсторонние переговоры и комиссии), растущими заработками.

Фордизм процветал в 50-е – 60-е годы. Впоследствии обнаружилось, что его требования слишком жестки и негибки, так что повышать производительность труда в этих рамках оказалось невозможным. Возрастало недовольство наемных работников, открытое и скрытое сопротивление жесткому режиму на фабрике.[134] В советской литературе, связанной с обсуждением гастевского НОТ, отмечалось также, что фордизм предполагает частичного и малоквалифицированного рабочего на конвейере, которому действительно надо четко знать все детали необходимых операций, а не рассуждать, как лучше выполнить свою работу.[135]

Постфордизм и новая модель производства. В результате экономического кризиса в начале 70-х западные системы менеджмента подверглись существенным изменениям.[136] Они затронули не только управление производством, но также

---

[132] Dörre Klaus: „Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell“, in: Candeias, Mario/ Deppe Frank „Ein neuer Kapitalismus?“ Hamburg: VSA 2001.

[133] Dörre Klaus: „Rückkehr zum Taylorismus oder neues Produktionsmodell. Anmerkungen zur politischen Ökonomie des flexiblen Kapitalismus“, in: spw 123, No. 1/2002, S. 13-18.

[134] В некотором смысле волнения 68-го года и различные последующие молодежные движения можно объяснить и недовольством жесткими нормами, сопровождающими "фордистский режим".

[135] См. в кн. Социология в России гл. 10 "Социология труда и производства". М.: ИС РАН, 1998. С.С.215-221.

[136] Речь идет не столько о каких-то заранее четко планируемых концепциях, сколько об изменениях, возникших вследствие столкновения разных представлений и идей о том, как можно выйти из кризиса. Хотелось бы избежать впечатления, что был разработан какой-то "генеральный план". Были концепции, но их осуществление на практике шло не последовательно.

идеологические и культурные нормы в регулировании производственных отношений, которые некоторые исследователи рассматривают как следствие социальных и политических столкновений. В конечном счете, формируется то, что можно рассматривать как "режим аккумуляции, стимулированный финансовыми рынками".[137] Его следствие - доминанта кратковременных ходов на финансовых рынках, повышенные требования к постоянной реорганизации и рационализации управления производством.[138] Такая стратегия требовала иных форм регуляции трудовых отношений, их либерализации и индивидуализации, повышения "рыночности". Речь зашла о "новой модели производства". В чем же она заключается?

Существенно меняются трудовые отношения и режимы труда. С одной стороны, это касается технологической составляющей: компьютеризация, автоматизация охватили чуть ли не каждое рабочее место.[139] С другой стороны, меняются представления об оптимальной организации труда и должных отношениях между работодателем и работниками.

Флексибилизация, рыночность, неформализация. Разграничение труда - один из терминов, описывающих современные изменения. Они включают, во-первых, устранение или ослабление территориальных рамок, т.е. производственные цепочки создаются вне государственных границ. Во-вторых, возрастает взаимосвязанность разных секторов мировой экономики. Но это лишь один фактор "разграничения". Другой фактор, не менее важный, - "флексибилизация", или повышение гибкости. Традиционные ограничения в использовании труда, которые в течение десятилетий определялись государством, все больше стираются "социальными партнерами" и общепринятыми нормами. Теперь разграничиваются режимы рабочего времени, его продолжительность и содержание трудовых функций. Чтобы гибко отвечать потребностям рынка, вводится множество новых режимов рабочего времени, становится популярным суммарный учет времени и другие приемы адаптации работы к быстрым и кратковременным изменениям в трудовом процессе. Упрощаются правила

---

[137] Aglietta, M.: Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand, Hamburg 2000.

[138] Ключевое понятие "управление через "Shareholder-Value" не означает совмещение иерахического управления с рыночной координацией. Вернее сказать, укрепленная иерархия употребляет рыночные механизмы, чтобы подчинять действия предприятия интересам его владельцев" (Dörre, Klaus: „Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell“, in: Candeias, Mario/ Deppe, Frank „Ein neuer Kapitalismus?“ Hamburg: VSA 2001. S. 14).

[139] Candeias, Mario (2000): Arbeitsgesellschaft im Neoliberalismus: Zur Transformation des Verhältnisses von Kapital und Arbeit. Studie für die Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Forschung und Publizistik mbH im Auftrag der Rosa-Luxemburg-Stiftung.

увольнения и найма; шире практикуется найм временных работников с меньшими социальными гарантиями. Само понятие "наемный труд" становится весьма размытым, ибо расширяются разные формы нестандартной занятости по индивидуальному контракту с работодателем.[140]

Система социальных гарантий и регулирование условий труда привели к появлению структур внутри больших промышленных предприятий, которым были свойственны скорее бюрократические, нежели рыночные черты. Наемный труд в некотором смысле был выведен за рамки рыночных отношений благодаря фиксированным уровням зарплаты при жестких требованиях к работнику, включая объём и содержание труда, защиту от увольнения[141]. Ответственность за успешную работу предприятия лежала исключительно на плечах менеджмента. Рост производительности труда в основном сопровождался повышениями заработной платы. Новые же модели управления подвергают работника прямому рыночному давлению. Поэтому некоторые аналитики склонны назвать эти модели "рыночно-управляемыми" (Marktgesteuert)[142].

Предприятия реорганизуются - их подразделения становятся достаточно самостоятельными по характеру задач и по учету их исполнения: каждое из них должно принести прибыль, вплоть до исчисления по рабочему месту. В этой логике устранение "слабых точек" переносится на работника. Боэс описывает на примере предприятий информационной промышленности структуру, где каждое подразделение, будучи самостоятельным, при неуспешности на рынке его продукции, просто может быть ликвидировано или выведено из организации. [143]

Предприятия могут также реорганизовываться путем преобразования из иерархических конгломератов в некоторые сети. Здесь образуются "крайние" и центральные, или же некоторые функции передаются третьей стороне (outsourcing). Вместо колоссов мы видим сети производственных взаимосвязей, внутренний сетевой

---

[140] Altvater, Elmar/Mahnkopf, Birgit: „Globalisierung der Unsicherheit“, Westfälisches Dampfboot 2002Bischoff, Joachim/Dethje, Richard: Flexibel-marktzentrierte Betriebsweise im Shareholder-Kapitalimus? Thesenpapier, Workshop Recklinghausen FIAB 2/2002.

[141] Однако это касается прежде всего того "типичного" промышленного работника, который стал "лейтмотивом" фордистского режима труда. Стоит заметить, что при фордизме далеко не все работали в "идеальных" фордистских условиях. Вернее, это было *нормой*, которая предоставила "фон" всем остальным формам.

[142] Dörre, Klaus: „Rückkehr zum Taylorismus oder neues Produktionsmodell. Anmerkungen zur politischen Ökonomie des flexiblen Kapitalismus“, in: spw 123, No. 1/2002.

[143] Boes, Andreas (2003): Arbeit in der IT-Industrie – Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? inв Klaus Dörre / Bernd Röttger (2003).

рынок. Одновременно осуществляется реструктуризация трудовых режимов в том же рыночном направлении: увеличение премиальных, сдельных систем зарплаты, рост числа временных контрактов и работы на основе заключения "соглашений о целях". Суть этой тенденции, пишет Лехендорф, состоит в том, что растущая конкуренция на рынке внедряется в политику менеджмента. Ликвидируются гарантии работникам, "их самих понуждают к перманентной рационализации, и они сами должны найти нужные для этого средства и пути. Ключевые экономические показатели занимают место приказов…"[144]

Самоорганизация. Характеризовать новую управленческую модель можно понятиями "самоорганизация" и "управление контекстом": сотрудники должны стремиться к повышению своих усилий и изыскивать для этого ресурсы, что означает предоставление некоторой свободы действия при выполнении предписываемого задания. Свобода касается средств и методов достижения заданной цели.[145] Существуют различные формы управления контекстом. На крупных предприятиях преобладают формальные системы контроля и накапливания информации о положении предприятия в целом и его подразделений. Часть этой информации предоставляется сотрудникам в предположении, что они сами могут сделать выводы о том, что от них требуется, и какими будут последствия, если эти требования игнорируются. Во вновь созданных, обычно меньших по размерам предприятиях "новой экономики"[146] распространен более неформальный стиль управления. Он полагается скорее на личные связи между сотрудниками, их близость к начальству и клиентам фирмы, их личную (не только материальную) заинтересованность в своей работе и в том, чтобы производимая продукция была востребована. В то же время нельзя забывать, что именно на маленьких предприятиях, где все зависят друг от друга, существует весьма сильное давление со стороны коллег и рынка. Такое давление заставляет не расслабляться и постоянно улучшать работу.

---

[144] Lehndorff, Steffen (2003): Marktsteuerung von Dienstleistungsarbeit. // Dörre, Klaus: „Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell“, in: Candeias, Mario/ Deppe, Frank „Ein neuer Kapitalismus?“ Hamburg: VSA 2001.

[145] Boes, Andreas (2003): Arbeit in der IT-Industrie – Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? inв Klaus Dörre / Bernd Röttger (2003).

[146] "Новой экономикой" называют новые предприятия и отрасли, бурно развивающиеся в середине и конце 1990-х в сфере информационных технологий. Предполагалось, что там совершенно иные правила работы и взаимоотношения работников и работодателей, потому что применяется больше умственного труда, который невозможен без высокой мотивации.

Важным моментом новой модели контроля является его идеологическая подоплека. Главные элементы этой идеологии: мы будем успешны, и основа нашего успеха – кооперация, а не противопоставление интересов, так что можно найти полную удовлетворенность своей работой. Она становится не просто способом заработать на жизнь, а средством самореализации.

Эти идеи были поставлены под сомнение, когда в конце 1990-х годов рухнула "новая экономика" и новые фирмы утратили иллюзии о своей "вечной успешности". Между тем вышеописанные механизмы пока остаются основополагающими для самосознания работников[147]. В итоге новый образ контроля заключается в том, что наемные сотрудники реализуют цели предприятия, "не просто выполняя то, что приказывает предприниматель, а реагируя автономно".[148] "Собственная воля работников... не подчиняется чужой воле, но употребляется для выполнения целей предприятия", - пишет Штадлингер.[149]

Лендорф уделяет особое внимание сервису, где встречаются и автономные формы высококвалифицированного труда, и новые формы "сервисного тейлоризма", то есть попытки стандартизации мелких задач. Прежние требования к продавщицам (знания свойств реализуемой продукции) становятся малосущественными, актуализированы требования к коммуникабельности.[150] Промышленные предприятия, в свою очередь, чтобы успешно применять рыночные механизмы мотивации и контроля, объявляют требования "сервисной ориентации", близости к клиентам, производства на заказ. Сервис становится промышленным в смысле стандартизации и массовости, а промышленный труд обращается в обслуживание клиентов.

Индивидуализация. С этими требованиями сталкивается фактически каждый наемный работник. Именно на вновь организованных маленьких, гибких, быстро

---

[147] При растущей угрозе безработицы в случае банкротства "своего" предприятия развивается также корпоративистская модель "партнерства для конкурентоспособности" - более напряженный, но не менее эффективный способ закрепления рабочих для цели начальства.

[148] Peters, Klaus: Die neue Autonomie in der Arbeit. In: Glißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg. S. 37.

[149] Stadlinger, J.: Individuelle Autonomie und unternehmerische Selbständigkeit. Freiheitstheoretische Anmerkungen zur Bestimmung des Formwandels betrieblicher Herrschaft und zur Kategorie des Arbeitskraftunternehmers bei G. Günter Voß und Hans Pongratz // Cogito Institut für Autonomieforschung (Hg.): *Cogito-Arbeitsheft Juli 2002,* Köln, S. 27.

[150] При этом такие способности часто не признаются как квалификация, а как естественная черта в основном женского персонала. (Lehndorff, Steffen (2003): Marktsteuerung von Dienstleistungsarbeit, в Klaus Dörre / Bernd Röttger (2003).

трансформирующихся предприятиях выдвигаются нетрадиционные ожидания и требования и к работникам; именно здесь размываются традиционно закрепленные нормы трудовых режимов. И именно здесь, где правила флексибельных трудовых отношений формируются более интенсивно (будь то сервис или информационные технологии), роль профсоюзов и прочих объединений работников до сих пор весьма ограничена. Например, больше трети занятых в Германии уже не работают в рамках отраслевых тарифных соглашений, которые раньше были основным способом регулирования условий труда и его оплаты. Но и там, где профсоюзы традиционно были сильны, они затрудняются найти ответы на новые вызовы.

С одной стороны, профсоюзы сами сформировались в условиях фордизма. Они еще не успели адаптироваться к новой социально-экономической ситуации. Но есть очевидные препятствия к их перестройке: при более гибкой структуре предприятий и дифференциации трудовых условий довольно сложно согласовать интересы работников - дифференциация наемного труда сама по себе усложняет массовые объединения.

Надежды и разочарования. Еще в начале 90-х годов с новыми формами организации труда связывали новые надежды. Деятели профсоюзов и ученые рассчитывали на то, что конец тейлоризма приведет к уменьшению и вытеснению тяжелого и монотонного ручного труда; даст новые возможности самореализации в работе, устранит жесткие иерархии и сотрет грань между умственным и физическим трудом, приведет к повышению квалификации, возможности персонального развития и самоопределения. Понятие "гуманизация мира труда"[151] заняло ключевое место в академических дискуссиях - так же, как и в профсоюзных.

Но в течение последнего десятилетия прошлого века стало ясно, что конец тейлоризма не предопределен. Автоматизированный труд может оставаться монотонным и даже вести к деквалификации, когда вместо умелого работника требуется просто надзор над работой автомата. Новые методы управления способны изменить, но не ликвидировать жесткий контроль. В условиях растущей конкуренции на внутренних и глобальных рынках новые технические возможности способны использоваться не для облегчения труда, а в целях его интенсификации. Снятие ограничений ведет не только к большей свободе в планировании работы, но открывает пути давления на работников, чтобы они сами изыскивали возможности работать в

[151] Humanisierung der Arbeitswelt.

более гибком режиме - и по времени занятости, и по содержанию труда. Индивидуализация в этом смысле ведет к расслоению, фрагментации интересов.

Таким образом, можно различать "высокий" и "низкий" путь" развития трудовых отношений. Первый направлен на расширение автономии и самоопределение работников (партиципационные формы труда с участием работников в управлении),[152] второй - неотейлористский, стремится к закреплению контроля над всем процессом работы. Но "рынок (...) подвергает партиципационные формы труда давлению повышенных рыночных рисков".[153] Эти формы труда часто рассчитаны не на краткосрочные, а долгосрочные результаты и сотрудничество. При повышенной конкуренции менеджеры, ориентированные на краткосрочную прибыльность, склонны их отменять. Поэтому во второй половине 1990-х годов многие предприятия отходят от "высокого пути" развития и ужесточают контроль над своими работниками.[154]

Возражения против новых форм организации и управления производством. Авторы, считающие, что не достигнуто новое качество трудовых режимов, доказывают: и сейчас сохраняются прежние формы занятости и режимы труда, а во время фордизма тоже существовали "рыночные формы" управления трудом - ничего нового нет на свете? На это можно возразить, что сама общественно признанная норма изменилась: то, что было исключением в фордизме, сейчас становится нормой, в фактическом плане и в идейном смысле. Это не новая модель, а попытка "американизации" европейского, рейнского капитализма, хотя при этом между ними остаются большие отличия.

Англосаксонские (английские, американские) варианты капитализма некоторым образом всегда были более рыночными, чем, например, немецкий вариант, где имелась достаточно сильная система коллективных социальных гарантий. В США и Англии с "рейганомикой" и "тетчеризмом" раньше и острее произошли неолиберальные преобразования. Поэтому догоняющее развитие на европейском континенте может действительно выглядеть как американизация. Но она не импортирована из Америки, а коренится в самой логике глобального капитализма. При этом специфические

[152] Хотя следует сказать, что это все еще лимитированная автономия – она ограничена интересами владельцев предприятия.
[153] Dörre, Klaus: „Gibt es ein nachfordistisches Produktionsmodell“, in: Candeias, Mario/ Deppe, Frank „Ein neuer Kapitalismus?“ Hamburg: VSA 2001.
[154] Candeias (2001) также напоминает, что партиципационные формы могут привести к участию рабочих коллективов в принятии более широкого круга решений, выходу за рамки того, что управляющее звено считает допустимым. Поэтому отмену "высокого пути развития" можно рассматривать и как попытку остановить "демократизацию" экономики.

национальные институты могут сохраняться, но обретают более рыночный характер. Но опять таки, приверженцы тезиса о "новой модели"[155] доказывают, что именно разнообразие и постоянные изменения являются ее сущностью, они становятся нормой и вынуждают людей постоянно адаптироваться. При этом система неустойчива в том смысле, что она использует ресурсы (природные, человеческие), которые сама не воспроизводит. Но это было присуще и фордизму. Новая модель пока что устойчива в том смысле, что может разрешать свои противоречия в рамках самой системы. Эта модель формируется в процессе столкновений интересов в сфере труда. Она базируется равным образом на принуждении и консенсусе: многие сотрудники в новых формах находят для себя преимущества и поэтому согласны с такими порядками. Противоречия не исчезают, но они решаются в продуктивных для аккумуляции капитала формах.

Однако картина не однозначна. Именно в периферийных странах возникают достаточно острые конфликты и кризисы, что дает основу еще одному контраргументу: это произойдет только в некоторых отраслях экономики развитых стран Запада. Данный аргумент особенно важен, если думать о том, насколько он актуален для России.

"Постфордистская" Россия? В первые годы перехода России к рыночной экономике аналитики трудовых отношений заметили прежде всего формальное сохранение прежних институтов регулирования труда и кризисные явления (массовые невыплаты зарплаты и тому подобное). После кризиса 1998 года и в условиях начавшегося экономического роста можно смелее рассуждать о том, приближается ли Россия к западной постфордисткой модели производства и соответствующим трудовым отношениям. Ведь с развитием экономики все чаще и чаше говорят о том, что нужно не только изменить внешние экономические связи между предприятиями или предприятиями и их клиентами, но и реорганизовать внутреннюю структуру предприятий. Эта волна начинается именно в то время, когда на Западе позитивные стороны новой модели уступают место более жестким для работников вариантам.

Между тем в России часто ориентируются именно на западные модели менеджмента. Наступает вторая волна трансформаций - более глубокое осмысление и внедрение западных рыночных практик, причем в их наиболее "современном" (модном)

[155] Это не те, кому нравится новая модель, а те, кто считает, что стоит понимать изменения действительно как что-то новое, отличающееся от прошлого (и поэтому требуются новые ответы).

виде. Однако не стоит повторять ошибки "шоковой терапии" и ожидать, что попытка внедрения "западной" системы автоматически приведет к успеху.

В странах Запада остается значительная доля "вариаций капитализма". Это обусловлено как различиями исторических традиций, так и разнообразным развитием современных конфликтов, столкновением общественных групп и классов. Остается и разница между глобальными метрополиями и периферией[156]. Таким образом, есть основания полагать, что российский капитализм сохранит свои особенности как "постсоветский периферийный капитализм", но это не значит, что он не входит в "постфордистскую" семью.

С одной стороны, сохраняются прежние институты (такие, как жесткие иерархии и единовластие в трудовой сфере), хотя и на формальном уровне. Но они могут плавно перейти в некие неолиберальные эквиваленты. Характер советского трудового режима дает много точек стыковки с новейшими методами управления капиталистическим предприятием. Некоторые советские институты (например, дифференцированные, сдельные системы оплаты труда) представляются вполне пригодными к превращению в рыночные институты внутри предприятия. Однако есть опасения, что в России осуществляется скорее жесткая версия новой модели производства, то, что мы выше называли "низким путем развития". Это часто происходит не на формальном уровне, но в неформальных трудовых отношениях.[157]

Реализовать позитивные возможности новых технологий и новых форм организации труда во благо общества и работников наемного труда удастся только при условии, если найдутся формы и структуры организации интересов, соответствующие не старому принципу "big business, big labour, big government“ (большой бизнес, большой труд, большое правительство), а новой модели производства с ее более гибкими, меняющимися формами. Наряду с традиционными проблемами коллективной защиты требований достойной зарплаты и социальных гарантий, возникают новые вопросы. В частности, о том, кто определяет допустимый уровень интенсивности работы; как развивать правила гибких режимов труда в пользу самих сотрудников; как получить доступ к нужной для определения ситуации информации. Так же остро стоят вопросы преодоления резких различий между привилегированными

---

[156] К последней мы также относим бывшие социалистические страны, хотя их "периферийность" принимает различные формы (см. Neunhöffer/Schüttpelz 2002).
[157] См. гл. 8.

(в смысле социального обеспечения, возможностей самореализации и развития, участия в управлении) и непривилегированными категориями работников.

В конце концов, существуют и общие для Запада и России проблемы: сможет ли сложившаяся система решать задачи социальной безопасности, обеспечения устойчивого долгосрочного воспроизводства общества и возможности участвовать в "гуманизированном мире труда" не только избранным, но всем.

Глава 13. Взгляд из Канады на состояние трудовых отношений в России *Дж. ДеБарделебен*

Неожиданный исследовательский результат. Один из наиболее важных и вместе с тем удивительных результатов нашего исследовательского проекта состоит в том, что на предприятиях, более успешно адаптировавшихся к рыночным условиям, трудовые отношения в целом также развиваются более благоприятно. Это можно было бы рассматривать как в некотором смысле неожиданный вывод, ибо по предположениям снижение затрат и повышение рыночной эффективности побуждает руководство фирмы к большей эксплуатации своих работников, что должно ухудшать трудовые отношения. Почему же это не так, если исходить из данных исследования?

Прежде всего, надо уяснить причины и следствия обнаруженного феномена. Возможно, что успешность на рынке способствует улучшению трудовых отношений, но возможно и обратное – хорошие трудовые отношения вносят свой вклад в коммерческую успешность фирмы. И то и другое представляется вполне правдоподобным. Более успешное предприятие способно позволить себе не допускать задержек в выплате зарплат и создавать более комфортные условия труда. С другой стороны, рабочие, удовлетворенные и условиями, и оплатой, и трудовыми отношениями, более продуктивно и эффективно выполняют свои функции, тем самым, внося вклад в успех фирмы. Но нам представляется, что имеется иной, "латентный" фактор, детерминирующий то и другое.

Этот фактор – способность менеджмента верно ориентироваться на рынке продукции и вырабатывать оптимальный стиль управления. На одном из обследованных предприятий (случай № 2) имеется альтернативный профсоюз, хотя и немногочисленный, но играющий важную роль. Этот профсоюз занял конструктивную позицию, разъясняя рабочим, насколько им выгодны проводимые руководством преобразования. (Напомним, что завод стремится подтвердить статус предприятия, имеющего международный сертификат качества продукции). Преобразования укрепляют положение предприятия на рынке и тем самым способствуют и стабильной занятости работников, и росту их заработков.

Четкие правила трудовых отношений – это преимущество. Важный элемент успешного менеджмента – создание системы ясных и формализованных правил регулирования трудовых отношений. Межличностные отношения, традиции патернализма в управлении персоналом, характерные для советской системы, ставили работника в прямую зависимость от руководства. Несмотря на широко декларируемый

коллективизм, советская система в этом плане была по существу клиентистской, требовала лояльности персонала к руководителям ради его благополучия. "Персонифицированный" тип менеджмента ведет к индивидуализации трудовых отношений.

Система, которая опирается на четко фиксированные правила, обеспечивает более надежную защиту прав работников и прозрачные механизмы закрепления и расширения этих прав. Современные подходы в управленческой политике включают как непременное условие ее эффективности, опору на контрактные взаимоотношения между руководством и работниками с четким определением прав и обязанностей каждой стороны.

Канадская система в высшей степени связана узаконенными правилами таких отношений - ясно прописанными и хорошо функционирующими процедурами, вытекающими из правовых норм. Возможно, такая степень формализованности не вполне соответствует некоторым аспектам российской культуры труда. Однако более высокая формализация и прозрачность правил, повторю, помогают наемным работникам осознавать свои права, и осваивать узаконенные способы их защиты. Конечно, эффективная защита требует наличия деятельного профсоюза. Сегодня российские граждане воспринимают профсоюзы как отнюдь не эффективный институт утверждения прав наемных работников. Канадская практика свидетельствует об обратном: расширение членства в профсоюзах, как уже отмечалось, способствует улучшению условий труда, повышению уровня его оплаты и реальной защиты интересов работников.

Канадский опыт может быть полезен России. Но надо учитывать, что некоторые его не способствуют эффективной деятельности профсоюзов в представительстве прав работников. Стоит выделить три из них. Первая. Канадское законодательство требует четкого определения "bargaining unit" - ячейки, имеющей право делегировать своего представителя для участия в переговорах с работодателем - и гарантирует наемным работникам право самим решать, какой именно профсоюз может представлять их интересы. При том по закону только один профсоюз может иметь лицензию на представительство интересов данного сообщества работников в данное время и на данном рабочем месте (предприятии, фирме, в их подразделениях). Это стимулирует самих людей к осознанному выбору профсоюза, способствует их солидаризации. Вторая важная особенность: с того момента, как работники приняли свое осознанное решение, все члены данной "переговорной единицы" обязаны вносить

профвзносы, дабы не потворствовать "халявщикам" ("Free riders"), тем, кто способен воспользоваться благами защиты их интересов профсоюзом, не неся при этом никаких расходов. Здесь мы вновь сталкиваемся с фактором, стимулирующим солидаризацию работников. Наконец, третья особенность, касающаяся позиции менеджмента. В то время как у работника есть свобода выбора, а профсоюз обязан представлять интересы всех охватываемых им "переговорных ячеек", представителям менеджмента во избежание конфликта интересов запрещено быть членами какой-либо "переговорной ячейки".

Должна ли Россия воспринять описанную выше модель трудовых отношений, распространенную на тех фирмах, где работники объединены в профсоюз? Трудно сказать. Или другой, также нелегкий вопрос: какие формы трипартизма более подходят России? Я не уверена, что ключевым фактором здесь являются культурные различия. Более значимы реальные интересы работников и менеджмента.

Трудовые отношения стали предметом обсуждения во многих западных странах вследствие рассмотрения конфликтных ситуаций, когда менеджмент пытался снизить инвестиции и повысить размеры прибыли за счет работников. В России пока нет нормально функционирующей рыночной экономики во многих секторах, так что управляющих заботят противоречивые ожидания и намерения в широком пространстве большого бизнеса. В то же время многие российские фирмы не способны достичь эффективности просто из-за изношенности оборудования, устаревшей технологии, нехватки средств для инвестиций.

В этой ситуации могут быть более приемлемыми такие трудовые отношения между работниками и управляющими и такие формы трипартизма или бипартизма, которые максимально устраивают и наемных работников, и работодателей (и их уполномоченных – менеджеров). Но здесь важно подчеркнуть, что эффективное партнерство предполагает в равной мере сильных партнеров. Будь то жесткое противостояние сторон или лояльный подход (например, к процедурам трипартизма), работники обязаны иметь достойную организацию, представляющую и отстаивающую их интересы. Она должна обладать и нужной информацией и достаточными ресурсами для принятия верного решения: что лучше поможет защитить интересы наемных работников – сотрудничество или конфликт? Организованность и информированность состоящих в профсоюзе работников дает уверенность в том, что трипартизм не превратится в ширму, за которой скрывается стремление к контролю и манипуляции.

Реально возможны ситуации, при которых интересы работников и менеджмента переплетаются (когда, например, предприятие стремится преодолеть препятствия, создаваемые конкурентами). В иных случаях различие интересов может продуцировать фундаментальный конфликт. Тогда механизмы его разрешения (посредничество, арбитраж), основанные на четких правилах и процедурах, равно как и достаточно сильный ресурс профсоюза, возвращают обе стороны к переговорному процессу. Он и позволяет достичь приемлемого для обеих сторон решения.

Заключение

(а) Основные выводы

Действующий Трудовой кодекс и особенности его применения*

Новый трудовой кодекс (ТК), который, как декларировалось, должен был вывести из тени трудовые отношения, не только не решил этой задачи, но, напротив, сделал такие отношения еще менее доступными для внешнего регулирования, еще менее универсальными.

ТК главным представителем интересов наемных работников делает "профсоюзы большинства", фактические функции которых, как правило, – не защита трудовых прав, а социально-бытовое обслуживание работников. Получается, что законодатель закрепил ситуацию, при которой, по существу, отсутствуют организации, реально представляющие интересы наемных работников.

Законодатель отменил возможность заключения отдельных коллективных договоров, учитывающих специфику труда некоторых категорий работников и не предусмотрел обязательность учета этой специфики в общем коллективном договоре.

ТК существенно затрудняет возможность для наемных работников законным способом отстоять свои права в коллективном трудовом споре. Трудовые споры в подобных ситуациях выводятся за пределы правового пространства.

Красной нитью через весь ТК проходит стремление законодателя *индивидуализировать трудовые отношения.* По многим вопросам, касающимся изменения условий и режима труда, работодателю нужно не согласие профсоюза, не закрепление соответствующих положений в Коллективным договоре, но личное согласие работника. Если ему задерживают положенную зарплату более чем на 15 дней, он может остановить работу в индивидуальном порядке

Работа по контракту переводит трудовые отношения в сферу гражданского права. На работающего по контракту не распространяются положения Коллективного договора.

ТК фактически позволяет работодателю увеличивать рабочее время без компенсации за сверхурочную работу. Её разрешено оформлять как работу по совместительству и соответственно выводить из категории сверхурочной.

---

* С. Климова, В. Ядов

ТК *закрепил отстраненную позицию государства в сфере трудовых отношений.* Перенос регулирования многих сторон трудовых отношений на низовой уровень стимулирует различия в правовой ситуации по предприятиям. Государство, самоустранившись от прямого регулирования сферы трудовых отношений, провоцирует, по меньшей мере, ряд долговременных тенденций, негативно влияющих на экономическое и социальное развитие страны в целом:

- Решительно поддерживая частный капитал в ущерб работникам наемного труда, государство действует против государственных же интересов, поскольку позволяет собственникам маневрировать нормой прибыли, а затраты на воспроизводство рабочей силы возлагает на государственный бюджет.
- Сопротивление наемных работников приобретает в последнее время не форму открытых конфликтов (судебных процессов, забастовок), а форму саботажа, что понуждает к созданию целой системы теневых правил. Установки на инициативу и ответственность в работе сейчас не только не стимулируются, но скорее блокируются. Соответственно снижается и производительность труда.
- Поскольку наемным работникам по действующему Кодексу нелегко отстаивать свои интересы легально, они вынуждены прибегать к стихийным акциям протеста и теневым практикам. Это снижает социальную стабильность, без ощущения которой люди не строят долговременных жизненных планов, а инвесторы не намерены вкладывать деньги в реальный сектор экономики.

Адаптация заводов к рыночным условиям.

Наше исследование доказывает, что есть определенная связь между успешностью функционирования предприятия на рынке и характером формирования на нем трудовых отношений.

Существуют две принципиально различные стратегии "выживания" предприятий. Первая – это *"минимизация потерь".* Такая стратегия не предполагает активных действий в наращивании ресурсов (материальных, технических, технологических). Управленческий "интерес" сосредоточен на перераспределении благ. Это ведет к нарастанию разобщенности в коллективе, снижению требований к дисциплине труда и качеству продукции. Правила трудовых отношений при стратегии "минимизации потерь" становятся все более и более неформализованными, носят "межперсональный" характер, основным критерием оценки выступает "лояльность" руководству в противовес "профессионализму". Правила не обсуждаются, а

навязываются либо руководством, либо особо ценными работниками, которых менеджмент не может позволить себе лишиться.

Вторая стратегия "выживания" – это *"максимизация приобретений"*. Она заключается в активном поиске платежеспособных заказов, наращивании конкурентных ресурсов, основные из которых – качество продукции и снижение ее себестоимости. В этом случае предприятие функционирует как единая структура. Реально управляющими субъектами являются либо собственник (если он есть), либо директор и другие представители властной вертикали. Поскольку при такой стратегии ставка делается на качество и экономию, повышаются требования к трудовой и технологической дисциплине. Правила трудовых отношений становятся более четкими, гласными и всеобщими. Принципиальное отличие формирования таких правил – диалог между работниками и менеджментом.

Основываясь на данных исследования, можно вычленить следующие главные "слагаемые успеха":

- Сильная личность директора, который высоко оценивается и в профессиональном, и в человеческом плане.
- Интенсивное продвижение на рынок, ориентация на конкуренцию за качество продукции.
- Отношение к работникам как к ресурсу развития завода. Ориентация на формирование команды (единомышленников), взаимодействие, основанное на диалоге сторон.

Форма собственности оказалась менее существенным фактором успешности предприятия в сравнении со стратегией и практиками менеджмента.

Социальный контекст формирования новых систем правил трудовых отношений.

Отстраненность государства от участия в формировании прозрачных и справедливых правил в сфере трудовых отношений проявляется в следующем: "правила игры" постоянно меняются, законы и подзаконные акты вводятся задним числом, ведомственные инструкции противоречат друг другу и федеральному законодательству. Хроническое запаздывание инструкций к принятым актам приводит к тому, что каждое предприятие рискует стать невольным правонарушителем, а это значит, что практически оно оказывается под постоянной угрозой шантажа со стороны административных структур.

Неясными остаются принципы рыночного регулирования, общегосударственные приоритеты перспективного развития. Отсутствуют образцы возможных вариантов построения трудовых отношений, адекватных рыночным условиям. Отсутствие государственной политики в области создания стандартов цивилизованных трудовых отношений означает, что руководство предприятий (собственники, управляющие) не стимулируется к повышению культуры менеджмента.

Фактически своей дистанцированностью государство поощряет ту систему отношений, при которой персонал рассматривается не как ресурс для развития, а как статья расходов.

Общая беда промышленности - трудности, связанные с привлечением молодых специалистов и квалифицированных рабочих. Произошло резкое снижение социального статуса и престижа работников производственной сферы, обусловленное, в первую очередь низкой оплатой и тяжелыми условиями труда. Налаженный в прошлом механизм обеспечения производства профессиональными кадрами был разрушен. Предприятия оказались не готовы к решению задачи подготовки и привлечения нужных им специалистов.

Формальные и неформальные правила

На всех обследованных заводах мы наблюдали явное преобладание неформальных правил и практик над предписанными какими-либо документами. И чем хуже экономическое положение предприятия, тем более очевидным было это преобладание. Мы не оцениваем эти тенденции как исключительно негативные. Преобладание неформальных практик неизбежно в нестабильной, неопределенной ситуации.

Неформальность трудовых отношений охватывает все сферы функционирования предприятий.

В области труда и заработной платы широко распространена практика устных и меняющихся распоряжений мастера или начальника, в обход соответствующих инструкций. Это: понуждение работников выполнять задачи, выходящие за рамки их прямых обязанностей; практика взаимозаменяемости и выполнения многих функций (например, часто станочники становятся наладчиками оборудования, уборщиками, транспортировщиками, крановщиками). Такие порядки помогают решению производственных задач в конкретной ситуации, но в стратегической перспективе

дезорганизуют производство, "уводят в тень" отношения между работниками и руководством.

Как правило, разряд работника ниже, чем выполняемая работа. Это также стимулирует практику частных договоренностей с руководством и делает трудовые отношения непроницаемыми для регулирующих усилий со стороны высшего менеджмента.

Из-за того, что нормы выработки не всегда определенны или завышены, а нормы заработка занижены, работники должны ориентироваться на перевыполнение норм и сверхурочную работу. Это приводит к росту брака и переутомлению людей, что соответственно влечет потери рабочего времени из-за болезней.

В обеспечении качества труда мы зафиксировали противоречие между технологическими требованиями (инструкциями), которые предусматривают соблюдение критериев количества и качества работы при сдельной оплате, но, с другой стороны, делают это мало возможным при устаревшем оборудовании и материалах, часто не отвечающих стандарту. Сдельщина заставляет ориентироваться в первую очередь на объемы выполненной работы в надежде, что брак останется незамеченным.

Формально на всех обследованных заводах заработная плата нормирована: соответствует табельным расценкам, коэффициентам и критериям премирования. Но как формируются сами расценки и нормы, работники, как правило, не знают и потому у них существует стойкое убеждение в том, что зарплата определяется по произволу работодателя.

Существующая на предприятиях неформальная иерархия управления не всегда совпадает с формально определенной соответствующими инструкциями и приказами дирекции. Неформальные иерархии – это "команды", "кланы", родственные или "приятельские" сети взаимоотношений. Логика принятия решений руководством – это логика собственника, а не логика производственной целесообразности; это логика взвешивания соотношения сил против логики эффективности *("кто сильнее, тот и прав")*.

Неформальные иерархии и практики управления часто стимулируются влиянием внешней среды (в частности, коррупцией, необходимостью поддерживать "хорошие отношения" с местной властью).

Правила приема на работу и увольнения. Наиболее значимым фактором при приеме на работу является личное знакомство или участие в сети взаимоотношений.

Даже там, где существует избыток рабочей силы, не практикуется конкурс или аттестация. Только на одном из обследованных пяти предприятий руководство заботится о "выращивании" специалистов путем сотрудничества с местным университетом. Квалифицированных рабочих тоже трудно подготовить в заводских условиях. Поэтому практика подготовки собственных работников в подшефных (в тех, с которыми предприятие имеет контракт на подготовку рабочих нужных специальностей) ПТУ, как правило, заменяется "перекупкой" нужных специалистов, что в широком плане приводит к дефициту квалифицированных кадров и шантажу со стороны профессионалов.

Коллективный договор и должностные инструкции обычно не вручаются при приеме на работу. За редким исключением (когда речь идет об индивидуальном контракте) права и обязанности не объясняются и не оговариваются.

Правила увольнения еще менее формальны. Увольнение работника по инициативе администрации должно быть оправдано сокращением кадров, нарушением дисциплины или его квалификацией, не соответствующей выполняемой работе. На практике, когда нужно провести сокращение, работников вынуждают увольняться по собственному желанию, чтобы не платить выходное пособие. "Собственное желание" - хороший выход и для работника, когда он нарушил дисциплину или оказался неэффективным.

Дисциплина. В этом направлении менеджмент предпринимает больше усилий к формализации правил, в частности, в отношении борьбы с пьянством, хищениями, соблюдения режима рабочего времени. Но и здесь остается неформальное пространство для межличностных отношений, договоренностей и взаимного шантажа. Наиболее последовательно борются с хищениями. Пьянство часто прощается незаменимым работникам – тем, у кого высокая квалификация, и тем, кто занят на грязной, неквалифицированной, мало оплачиваемой работе.

Институты защиты прав работников практически повсеместно недееспособны. Профсоюз воспринимается как инструмент в руках администрации. В суд или арбитраж работники обращаются крайне редко, потому что на крупных предприятиях администрация старается не допускать грубых нарушений закона. К тому же работники в подавляющем большинстве не обладают достаточной правовой грамотностью; у них нет денег на оплату судебных издержек, и они не верят в беспристрастность суда.

Чем больше работники втянуты в сферу неформальных отношений с администрацией, тем меньше у них остается маневра для действий в правовом поле. Иногда те, с кем мы говорили, хотели бы заключения индивидуальных контрактов, но у людей нет уверенности, что их не обманут. Те, кто способен к социальной рефлексии, склоняются к мнению, что Коллективный договор все-таки лучше защищает их права, чем индивидуальный контракт.

(б) Трудовые отношения в России сравнительно с рядом западных стран*

Изначально наше исследование задавалось вопросом, могут ли западные модели трудовых отношений быть использованы в России, где иные исторические традиции, особенности культуры и т.п.?

В то время как наше исследование имело целью проанализировать российскую практику путем применения (как это мы называем в социологии) метода «case study» - многостороннего и основательного изучения немногих социальных объектов, пяти машиностроительных заводов в нашем проекте, - мы рассмотрели также две различные системы трудовых отношений, сложившиеся в Канаде и Германии. Помимо того, мы обратились к концепции, сформулированной голландским социологом Гердом Хофштедом, который не только провёл межкультурные исследования трудовых отношений и особенностей национального менеджмента, но и создал своего рода центр или фирму (так что пришлось заплатить из нашего гранта некоторую сумму на право применения полевых инструментов автора, в русскоязычном варианте).

Опираясь на наше case study, мы пришли к следующим выводам.

Вывод первый. Единая модель трудовых отношений на Западе отсутствует, но западный опыт указывает на некоторые из законодательных и практически распространенных норм, которые могли бы быть использованы в России.

В нашей книге описываются германский и канадский примеры, подтверждающие отсутствие единого «западного» подхода к регулированию трудовых отношений. Сам этот факт – доказательство той истины, что трудовые отношения вплетены в национальный контекст стран, прямо или косвенно связаны с особенностями их истории, социальных институтов и культуры. Наличие различных моделей на Западе, где рыночная экономика утвердилась и развивалась столетиями, а рабочее движение в минувшем веке достигло немалых успехов, дает возможность

* Джоан ДеБарделебен

выбора определённых образцов, которые в наибольшей степени могли бы отвечать особенностям социальных институтов и культуры российского общества.

Германский и канадский подходы предлагают свои системы в интересующем нас плане. Анализируя их сходство и различия, мы побуждаем задуматься над вопросом: нет ли здесь каких-то элементов, которые могут быть использованы в законодательстве России и на уровне ее отдельных отраслей и предприятий?

Развитие трудовых отношений в Германии было сильно подвержено влиянию социально ориентированной рыночной экономики, которая утвердилась после Второй мировой войны не без давления социал-демократов. На канадскую систему, со своей стороны, не менее сильно влияла близость Соединенных Штатов, тесно связанных с экономикой Канады, что непосредственно воздействовало и на трудовое законодательство. Тем не менее, канадская система отличается от американской, и в настоящее время в Канаде заметно более высока доля работников, объединенных в профсоюзы.

Таким образом, германская система трудовых отношений формировалась под влиянием идеологии социального партнерства; канадской - присущ элемент конфликтности между работниками и менеджментом. Это не означает, что не случаются конфликты в Германии, либо элементы партнерства между сторонами отсутствуют в Канаде. Однако системы явно тяготеют к разным полюсам континуума: партнерство-соперничество (этот факт, в частности, подтверждается более частыми забастовками в Канаде сравнительно с Германией). Общим для обеих систем регулирования трудовых отношений является четко разработанная правовая и властная структура для обеспечения представительства интересов наёмных работников. В канадском случае это гарантировано государственным и провинциальным законодательством о труде, которое обеспечивает профсоюзам определенные права: (а) профсоюзы действительно представляют работников в компаниях и на предприятиях; (б) они имеют средства для проведения переговоров с менеджментом на равных; (в) как профсоюзы, так и отдельные работники (независимо от членства в профсоюзе) пользуются возможностью, опираясь на закон, требовать исполнения контракта с работодателем. В германском случае такие институты, как трудовые советы, способствуют партнерским отношениям; в Канаде принята система коллективных переговоров, посредничество и узаконенные процедуры разрешения трудовых споров.

Два других важных сходства между германской и канадской системами характерны и для других западных стран. Во-первых, несмотря на то, что в Канаде численность работников, объединенных в профсоюзы, за последние годы незначительно возросла, их пропорциональная доля в обеих странах снизилась (в Канаде, однако, минимально).[158] В целом это настораживающая тенденция для профсоюзов. Однако второй фактор в определенной степени её смягчает: как в Германии, так и в Канаде законодательство о труде и практики трудовых отношений способствуют солидарности работников. В канадском случае привилегии, достигнутые профсоюзом, распространяются на всех членов «переговорной единицы», (подразделения предприятия, фирмы или учреждения) и все должны платить взносы, дабы снизить возможность бесплатного пользования преимуществами ("free riders", что по-русски можно перевести как жить «на халяву»). В германском случае соглашения, достигнутые одним профсоюзом, зачастую распространяются на всю отрасль, предоставляя всем занятым в ней те же условия, что и членам профсоюза.

Вывод второй. Специфические особенности культуры непременно должны учитываться при установлении правил и норм трудовых отношений.

Работа Герда Хофштеда показывает, что даже тогда, когда формальные правила едины, реальная практика отношений между работниками и руководством подвержена заметному влиянию культурных особенностей той или иной страны. Наши попытки определить некоторые особые черты культурных предпочтений в сфере трудовых отношений на российских предприятиях привели к неожидаемому выводу: российские ценности культуры труда в значительной степени напоминают ценности доминирующие в некоторых европейских странах (Германии, Австрии Финляндии). Это привело было нас в сильное смущение: Россия - в числе стран, интенции работников которых в сфере производства оказываются в некоторой общей модели, которую Хофштед обозначил метафорой - «хорошо смазанная машина». Но после некоторого размышления данный факт предстал как вполне приемлемый. Российские работники, по данным нашего исследования, разделяют со своими германскими и скандинавскими коллегами низкие показатели дистанции власти (т.е. власть несправедлива) и низкую терпимость к риску. Хотя некоторые из этих особенностей могут быть обусловлены современной нестабильной ситуацией в России, желанием

---

[158] Andrew Jackson and Sylvain Schetagne, "Solidarity Forever? An Analysis of Changes in Union Density (Canadian Labour Congress, 2003), стр. 1, http://www.clc-ctc.ca/conference2003/Solidarity%20Forever.pdf

определённости будущего, вполне вероятно, что они отражают реальность: привлекательность системы партнерства.

Нетрудно догадаться о причинах, по которым партнерство может быть привлекательным для российских рабочих. Патернализм, характерный для советской системы, особое внимание, уделявшееся идеологии классовой бесконфликтности в СССР, превратили предприятие в место предоставления социальных услуг, а не конфликтов между работниками и руководством. Более того, поскольку сегодня внешнее давление на предприятие чрезвычайно велико в силу жёсткой рыночной конкуренции и требований со стороны правительства и местной администрации, партнерство сторон видится как более реалистичная стратегия "выживания", чем конфликтность между ними. Кроме того, нормы конкуренции, присущие рыночной экономике, еще не глубоко укоренились в России. Не вполне развитые мотивация и профессионализм в конкурентном пространстве, а также традиции советского коллективизма диктуют необходимость определить границы общих интересов работодателей и работников.

Парадоксальным для западного исследователя представляется то обстоятельство, что управленческий персонал включен в единый профсоюз с работниками, которыми он распоряжается на основе найма работодателем (не говоря о том, что часто высший менеджмент и работодатель – одно юридическое лицо). Система отношений в рыночной экономике требует пересмотреть такой странный порядок. В рыночной среде взаимоотношения работников и менеджмента непременно содержат элементы и партнерства и конфликтности интересов. Для того чтобы выжить в конкурентных условиях, предприятию необходимо не только снизить трудовые затраты, но и завоевать приверженность работников общему успеху, привлечь квалифицированную рабочую силу. И всё же интересы менеджеров и работников не совпадают, хотя и те и другие заинтересованы в общем деле. Это с очевидностью предполагает исключение менеджеров из профсоюзов, представляющих рядовых работников, но не обязательно должно привести к их соперничеству. И канадский и германский опыт демонстрирует возможности уступчивой договоренности между двумя сторонами трудовых отношений.

Существуют, однако, важные препятствия к созданию на российских предприятиях атмосферы реального сотрудничества. Во-первых, настоящее партнерство требует стремления обеих сторон к достижению успеха на рынке; иногда желание менеджмента извлечь свою выгоду может заслонить это стремление. Во-

вторых, как уже говорилось, партнерство означает. Что стороны в равной мере сильны. Следовательно, для эффективного представительства интересов работников требуется соответствующий агент и механизм. Германский пример поучителен: социальное партнерство поддерживается сильным профсоюзным движением и государственными институтами

Вывод третий. Нормы трудовых отношений находятся под давлением глобальных процессов.

Как германская, так и канадская системы трудовых отношений демонстрируют их влияние. В частности, оно выражается в сокращении членства в профсоюзах и значительной социальной дифференциации. В канадском (и американском) случаях это принимает форму существенных различий в заработках и льготах в разных отраслях, к тому же отличающихся уровнем объединения работников в профсоюзы. В Германии высокий процент безработных среди граждан страны сопряжён с занятостью низкооплачиваемых иммигрантов; здесь сталкиваются с проблемами адаптации к новым условиям, связанным с объединением Германии и европейской интеграцией, все еще сохраняя при этом высокий уровень социальных пособий и ожиданий, порожденных социальной рыночной экономикой.

Дополнительной проблемой является конкуренция со стороны экономик развивающихся стран с низкой оплатой труда. Эта конкуренция делает протекционизм привлекательным для первых и оскорбительным для вторых. Протекционизм может быть интерпретирован двояко: как солидарность с низкооплачиваемыми рабочими за рубежами развитых стран, либо как элитизм в восприятии работников стран «золотого миллиарда». Хотя Россия пока не вполне сталкивается с этими проблемами (ее интеграция в мировую экономику еще не завершена), любая система правил и норм трудовых отношений должна принимать во внимание динамичные процессы в рассматриваемой области, ибо интеграция мирового рынка продолжается. При ее интенсификации и вероятном вступлении России во Всемирную торговую организацию российским предпринимателям предстоит адаптироваться к условиям глобального рынка с его требованиями и к качеству продукции и к критериям оценки эффективности трудовых отношений. Более того, предприятия окажутся вынужденными осваивать логику гибкого производства, которая в настоящее время доминируют на Западе. Как уже подчеркивалось, конкурентоспособное предприятие нуждается в квалифицированных и вовлечённых в общий успех работниках, что вряд ли достижимо, если их интересы не будут уважаться руководством. Это, в свою

очередь, зависит от адекватных инструментов представительства их интересов в рамках партнерства или конфликтных переговоров. И канадский и германский примеры демонстрируют, что такая система требует государственного регулирования, чтобы на «игровой арене» жёстко соблюдались честные правила.

Заключительный вывод. Он относится к преимуществам совместного исследования, что показала работа над нашим проектом.

Российская команда взяла на себя лидерство, выполняла большую и ответственную программу полевых исследований и на основе анализа данных предлагала исследовательские заключения. Мы надеемся и верим, что процесс диалога, сравнительного анализа и совместных размышлений помог прояснить интерпретацию данных, полученных в ходе исследования. Более того: только путем изучения российского опыта при помощи сравнительного анализа стало возможным оценить позитивные и негативные аспекты различных законодательств и практик трудовых отношений. Мы исходим из того, что Россия не должна имитировать Запад; вместе с тем было бы ошибкой игнорировать опыт других стран при выборе собственного пути.

(в) Практические рекомендации.*

Для публичной политики. Успешность и возможность формирования правил трудовых отношений, адекватных рыночной экономике, напрямую зависят от наличия в обществе благоприятной для этого атмосферы. Было бы разумно, если бы формирование такой атмосферы рассматривалось политической и экономической элитой как одна из важных задач общества и государства.

Для этого нужны некоторые условия:

- Предсказуемость политико-экономической ситуации в стране и принятие хотя бы среднесрочной общегосударственной программы социально-экономических преобразований. Важнейшая часть такой программы - меры по аккумулированию средств для обеспечения производства квалифицированными кадрами. Эта проблема приобретает сейчас общероссийский характер, ее не могут самостоятельно решить предприятия (за исключением самых богатых) и лицеи (бывшие ПТУ).
- Наполнение общепонятным содержанием социальных функций (ролей), внесенных в российский обиход рыночными реформами. "Собственник", "акционер", "наемный работник", "менеджер" – в чем их права и в чем ответственность? Это – правовая и

* С. Климова, В. Ядов

просветительская задача, решение которой могли бы взять на себя ассоциации собственников и предпринимателей совместно с государством. Существующая ныне неопределенность в этой области исключает возможность формирования взаимных ожиданий и выстраивания отношений на мало-мальски устойчивой конвенциальной основе.

- Развитие культуры партнерских отношений на предприятиях и фирмах. Здесь – широкое поле для социальных экспертов, средств массовой информации, общественных организаций. Наше исследование убеждает в том, что органичное сочетание коллективизма светского типа с рыночным корпоративизмом дает наилучший эффект.
- Повышение престижа работников - "синих воротничков". Для средств массовой информации тут есть повод задуматься, в каких пропорциях разумно демонстрировать "ударников капиталистического труда" и рядовых тружеников.
- Более широкое освещение образцов "продвинутых", экономически выгодных трудовых отношений.
- Разработка Государственной программы формирования трудовых отношений в России. Статус такой программы позволил бы обеспечить конструктивный диалог между всеми участниками рыночных отношений, консолидировать усилия всего общества.

Законодателям. Практика применения нового ТК пока невелика, но его изъяны вполне очевидны, так что следовало бы организовать публичные обсуждения этой практики, и в частности:

1. Для внесения поправок в статьи 29, 30, 31, 37, которые фактически ограничивают права работников на свободу объединения в профсоюзы. Следовало бы вернуть работникам право делегировать защиту своих интересов не "профсоюзу большинства", а любой организации, которой они доверяют.

2. В статью 37 следует внести уточнение о необходимости учета в едином коллективном договоре особенностей труда отдельных категорий работников.

3. Переговорный процесс между работодателями и наемными работниками требует конкретизации. В частности, следовало бы определить законом порядок проведения трудовых переговоров не только по поводу заключения Коллективного договора, но также регламент переговоров по оперативным вопросам: разрешения конфликтных ситуаций, информированности о положении предприятия или фирмы и

т.п. Необходимы поправки к статье 40, касающиеся продления сроков заключения колдоговора при неурегулированных разногласиях, порядка и срока согласования этих неурегулированных разногласий.

4. Следует предоставить профсоюзам право инициировать процедуру коллективного трудового спора (ч.2, ст. 399).

5. Надо расширить перечень причин, по которым работники могут начать коллективный трудовой спор, в частности, обеспечить право на забастовку за признание прав профсоюза и на забастовку солидарности (ст.398,409).

6. Работникам необходимо предоставить право требовать выплаты заработной платы не только в порядке индивидуального, но и коллективного трудового спора.

7. Переработки, названные совместительством (ст.97), должны идентифицироваться как сверхурочная работа и соответственно оплачиваться.

9. Государство обязано взять на себя регулирующие функции на общероссийском, отраслевом и региональном уровнях в соответствии с принципами трипартизма.

Собственникам предприятий и высшему менеджменту.

Как эффективно совместить формальные и неформальные правила трудовых отношений. Мы исходим из того, что тотальная формализация трудовых отношений не конструктивна, практически невозможна и нецелесообразна. Тем не менее, те проявления неформальности, которые работают против эффективности производства, должны быть устранены.

- Чтобы сфера труда стала более прозрачной для высшего менеджмента и собственников предприятий, необходимо провести всеобщую аттестацию рабочих мест.
- Должна быть более четкой регламентация порядка и оплаты совмещения профессий.
- Для всех обследованных предприятий характерна противоречивая ситуация избытка кадров при остром дефиците квалифицированных работников. Наиболее эффективной стратегией является активное сотрудничество с лицеями и ПТУ, системные мероприятия по последующему удержанию молодых работников путем планирования их карьеры на предприятии.
- Анализ социальных отношений на предприятиях показывает, что коллективизм остается важной ценностью для работников и серьезным ресурсом предприятия в

целом, поскольку ценность принадлежности к коллективу часто становится стимулом сверхнормативной активности.

- Наше исследование подтвердило известный факт отсутствия реально выполняющих свои функции представительных органов наемных работников. Руководству предприятий следовало бы продумать формы и структуры такого представительства. Ими могут быть, например, делегаты подразделений, которые пользуются доверием работников, независимо от членства в том или ином профсоюзе.

Что целесообразно предпринять для формирования корпоративной солидарности.

- На тех предприятиях, где коллективизм разрушен, а корпоративная культура не создана, работодателям рано или поздно придется её формировать, если они хотят сохранить предприятие как единый социально-экономический организм.
- Мотивы участия работников в делах предприятия ослабевают потому, что руководители делают акцент на инструментальной функции управления, забывая о человеческих отношениях. Что это значит? Реальное участие работников в обсуждении Коллективного договора и контроле за его выполнением; планирование карьеры, привлечение молодежи на предприятие путем выдачи ссуд, оплаты учебы; создание различных форм участия в управлении.
- Социальные услуги, совместное проведение досуга – хороший стимул для формирования корпоративной солидарности. Социальные услуги должны быть качественно иными, чем те, что предоставляются сегодня полуразрушенными базами отдыха и спортплощадками. Спортклуб вместо стадиона, обслуживание в хорошей клинике способны сделать привлекательной работу на предприятии для тех, чьи профессиональные умения сейчас востребованы и дефицитны.

Какой именно зарубежный опыт менеджмента наиболее близок российским условиям. Исследование с помощью теста Хофштеда, разработанного для оценки состояния производственной культуры, убеждает в том, что не всякий западный опыт можно успешно заимствовать. Так, англо-американская система управления крайне формализована и бюрократизирована; ряд стран Средиземноморья культивируют прямо противоположную модель - "предприятие - это одна семья"; в странах Азии и Африки, как правило, доминирует модель жесткой пирамиды управления.

Наше исследование обнаруживает, что наиболее близкой российским традициям является система, которая распространена в Германии, скандинавских странах и образно названа Хофштедтом *"хорошо смазанной машиной"*. Это означает совмещение жестких требований к технологии производства и человеческих отношений между руководством и рядовыми сотрудниками.

Помимо данных тестирования на пяти обследованных предприятиях, мы анализировали (с участием канадских партнеров по проекту) практику современного нового опыта управления в Канаде, Франции, Германии. Мы установили, что сегодня пользуется популярностью система *гибких правил менеджмента* (flecxsibility) при непременном партнерстве руководства с работниками. В США, напротив, гибкость правил управления не приветствуется. Опыт применения методики Герда Хофштедта указывает на то, что если ориентироваться на западноевропейские правила и практики регулирования трудовых отношений, то лучше – на германские и скандинавские. Ряд российских преуспевающих менеджеров, которые выехали работать в именно этом качестве в США, возвращаются в Россию из-за того, что, как они объясняют, *"невозможна никакая инициатива и отсебятина. Все до предела заформализовано, чувствуешь себя пешкой в безличной системе"*.

Приложения

Приложение 1

Краткий путеводитель по обследованным предприятиям

Случай первый

Завод построен в начале 30-х гг., акционирован в начале 90-х. Контрольный пакет – в коллективе, но большая часть акций у руководства. Гендиректор избран еще до начала перестройки. В значительной мере поддерживаются социальные службы и традиции дореформенного периода. Предприятие экономически успешно, продукция продаётся в 25 странах. Численность работников – около 3 тыс. Профсоюз один. В нем состоят почти все работники, включая администрацию.

Соотношение формальных и неформальных правил: в 1,5 раза в пользу неформальных.

Соотношение правил в пользу руководства - в 3 раза.

Социальное самочувствие работников наиболее позитивно (в сравнении с четырьмя другими случаями).

Метафоры: "постсоветский формализованный патернализм", "Все работники предприятия – члены сообщества".

Случай второй

Заводу 70 лет. В советское время поставлял продукцию в десятки стран. Был приватизирован в 1992 г., причем значительная часть акций принадлежат администрации и профкому, часть - правительству Москвы, у рабочих осталось не больше 2-3%.

В середине 90-х гг. завод лишился оборотных средств, потерял заказы, снизил объемы производства и начал работать в убыток. После кризиса 1998 г. производство вновь стало рентабельным. В настоящее время входит в холдинг (вместе с предприятием №3), имеет международный сертификат качества продукции и перестраивает систему управления по западным стандартам. Делаются попытки более активно выходить на западный рынок. На сегодня рентабелен, хотя оборудование устаревшее и уровень автоматизации низок. Численность персонала - около 5500 чел, средняя зарплата – 5 тыс. руб. Наряду с основным имеется альтернативный профсоюз "Защита".

Соотношение формальных и неформальных правил - 1,7 раза в пользу неформальных.

Соотношение правил в пользу руководства: в 2 раза.

Социальное самочувствие работников тревожное.

Метафоры: "Навязываемый формализм", "Партнеры и "болото".

Случай третий

Предприятие создано в 1961 г. На период обследования экономически успешно, имеет стабильных потребителей, в 1999 г. получил международный сертификат качества продукции. Входит в холдинг вместе с предприятием № 2, но, в отличие от первого, преобразования по типу западного менеджмента здесь в основном завершены.

Вкладываются средства в обновление оборудования, и реорганизуется структура управления; вспомогательные службы организационно выведены за рамки предприятия.

Численность работников – боле 6,5 тыс. Средняя зарплата – чуть выше 3 тыс. руб., острая потребность в кадрах.

Соотношение формальных и неформальных правил: 1, 3 в пользу неформальных.

Соотношение в пользу работников: в 2,5 раза меньше, чем в интересах руководства.

Социальное самочувствие – тревожное.

Метафоры: "Навязываемый формализм", "Собственники и наемные работники: эксплуататоры и эксплуатируемые".

Случай четвертый

С 1990 г. - открытое акционерное общество с контрольным пакетом (25%) в руках государства. В 1992 г. преобразовано в закрытое акционерное общество с пакетом акций у работников. На момент исследования контрольный пакет как таковой отсутствовал, но, по рассказам работников, одна из организаций скупила почти 50% акций с целью вытеснения предприятия с территории, выгодно расположенной в центре Москвы.

Численность работников – около 1 тыс. Продукция поставляется российским потребителям, а также в Иран, Китай, Индию (до 1990 г. она приобреталась в 57 странах). Экономически завод относительно успешен. Средняя зарплата рабочих высшего разряда – до 12 тыс. руб., остальных - до 6 тыс., у служащих в среднем – 3,5 тыс.

Соотношение формальных и неформальных правил: в 2,5 раза в пользу неформальных.

Соотношение правил под углом зрения интересов менеджмента и работников примерно равно.

Социальное самочувствие работников определяется как "коматозное состояние".

Метафоры: "Выторговывание условий труда", "Клан как производственная единица".

Случай пятый

У рядовых работников в настоящее время акций предприятия нет. 90% принадлежат шести высшим руководителям, которые создали альтернативное производство. Часть средств от этого производства идет на погашение долгов по налогам за годы кризиса.

Общая численность занятых – 3,5 тыс. На основном производстве – пожилые, на альтернативном - более молодые и квалифицированные с зарплатой до 5 тыс. руб. при средней по предприятию в 2,5 тыс.

Соотношение неформальных и формальных правил: в 4 раза в пользу неформальных.

Соотношение правил: в пользу менеджмента в 1,5 раза.

Социальное самочувствие работников – безысходность.

Метафоры: "Царство неформальности под официальной "крышей", "Манипуляторы и шантажисты".

Приложение 2

Сведения об авторах

Барткью Тимоти *(Bartkiw Timothy J.)* –специалист по трудовому праву, слушатель докторантуры государственного управления, Карлтонский Университет.

Данилова Елена Николаевна – кандидат социологических наук, старший научный сотрудник Центра изучения социальных трансформаций Института социологии РАН.

ДеБарделебен Джоан *(DeBardeleben Djoan),* PhD, профессор, директор Института Европы и России (EURUS). Карлтонский университет.

Ди Джакомо Гордон *(DiGiacomo, Gordon)* **–** консультант по трудовым отношениям, преподаватель и слушатель докторантуры Карлтонского университета.

Дудченко Ольга Николаевна – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра изучения социальных трансформаций Института социологии РАН.

Клеман Карин *(Klement Karin)* - PhD, преподаватель социологического факультета Государственного университета гуманитарных наук РАН.

Климова Светлана Гавриловна – кандидат философских наук, ведущий научный сотрудник Центра изучения социальных трансформаций Института социологии РАН.

Мытиль Анна Владимировна - научный сотрудник Центра изучения социальных трансформаций Института социологии РАН.

Найнхоффер Гизела *(Neunhoeffer Gisela)* – аспир х антка факультета социологии университета Гумбольдта в Берлине.

Ядов Владимир Александрович - доктор философских наук, профессор, директор Центра изучения социальных трансформаций Института социологии Российской Академии наук, декан социологического факультета ГУГН.

E-mail

Институт социологии: yadov@isras.ru

Карлтонский университет: JoanDeBardeleben@pigeon.carleton.ca